

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Filip Štůrala

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Filip Štůrala**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 13. 7. 2018

Filip Štůrala

Bc. Filip Štůrala

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucí své diplomové práce Mgr. Věře Válkové, MBA za pevné nervy a shovívavost. Dále chci poděkovat personálnímu řediteli organizace za spolupráci a cenné informace. V neposlední řadě děkuji rodině za vytvoření ideálních podmínek pro studium a svým přátelům za podporu nejen psychickou.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	6
2.1 Literární rešerše	6
2.2 Srovnávání.....	6
2.3 Empirický výzkum	7
2.4 Dotazování	8
2.5 Analýza a syntéza.....	9
3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	10
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
3.1.1 cíle řízení lidských zdrojů	11
3.2 Řízení pracovního výkonu	12
3.2.1 Vývoj řízení pracovního výkonu.....	12
3.2.2 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu.....	13
3.2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu	14
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	15
3.3.1 Formy hodnocení.....	17
3.3.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	18
3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců	20
3.3.4 Typy hodnotitelů	22
3.3.5 Metody hodnocení.....	23
3.3.6 Hodnotící rozhovor	30
3.3.7 Chyby v hodnocení.....	34
3.3.8 Implementace systému hodnocení zaměstnanců	36
4. Charakteristika organizace	38
4.1 Základní popis organizace.....	38
5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci	40

5.1 Získávání dat pro analýzu současného systému	40
5.2 Popis současného systému hodnocení	41
5.3 Dotazníkové šetření	42
5.3.1 Průběh dotazníkového šetření	43
5.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
5.3.3 Shrnutí výsledků.....	57
6. Návrhy a doporučení	60
6.1 Hodnocení všech zaměstnanců.....	60
6.2 Definování kompetencí pro možnosti hodnocení.....	61
6.3 Hodnocení podle stupnice	62
6.4 Sebehodnocení	63
6.5 Řízení podle cílů (MBO - management by objectives).....	64
6.6 Hodnotící rozhovor	64
7. Závěr.....	66
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	70
Seznam obrázků	72
Seznam grafů.....	73
Seznam příloh.....	75
Přílohy	76

1. Úvod

Lidský kapitál v posledních letech začal být pro organizace často důležitější než finanční zdroje. Získat kvalitní lidské zdroje je i vzhledem k velice nízké nezaměstnanosti v České republice stále větším problémem. I to je jeden z důvodů, proč je třeba věnovat rozvoji lidského kapitálu stále větší úsilí.

Kvalitního lidského kapitálu si právě z těchto důvodů náročnosti jeho získání firmy musí vážit, rozvíjet jej a zároveň dobrý lidský kapitál správně ohodnotit. Je nezbytné nedostatky zaměstnaných pracovníků konzultovat a aktivně se podílet na jejich odstranění. Cílem firmy by měl být dobře motivovaný a výkonný pracovník, který rozumí své roli ve společnosti a je ochoten spolupracovat na dalším rozvoji sebe sama i firmy, která jej zaměstnává.

Zaměření teoretické části této diplomové práce bude definice základních teoretických východisek řízení lidských zdrojů, pracovního výkonu, popis systému hodnocení zaměstnanců, jeho základní principy a podmínky jeho fungování i chyby, kterých je nutné se při hodnocení zaměstnanců vyvarovat.

Praktická část se bude soustředit na společnost, u které bude pro účely diplomové práce užíváno fiktivního názvu XYZ s.r.o.. Začátek praktické části bude věnován popisu této firmy, její historii a náplni její obchodní činnosti. Ve spolupráci s personálním manažerem této firmy bude popsán aktuální systém, jakým hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá. Posléze bude provedena analýza dotazníkového šetření, které bylo prováděno ve dvou verzích: pro hodnocené pracovníky a pro hodnotící (vedoucí) zaměstnance. Výsledky dotazníkového šetření budou podrobeny analýze, jejíž výstupem bude zhodnocení aktuálního stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ.

V šesté kapitole budou rozvedeny doporučení autora práce pro společnost XYZ, která vznikla na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucí ekonomického úseku a především personálním manažerem firmy.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Náplní této kapitoly je popsat použití metod a technik postupně využívaných ve všech krocích psaní této diplomové práce. Ta je rozčleněna do dvou základních bloků: teoretické části a části praktické neboli aplikační. V každé části jsou použity různé metody za účelem získání a utřídění potřebných informací tak, aby posloužily jako základ pro tvorbu celé práce.

2.1 Literární rešerše

Pod pojmem literární rešerše si lze představit buďto samotný proces vyhledávání informací o určité problematice podle daného rešeršního dotazu (v tomto případě problematika diplomové práce, tedy hodnocení zaměstnanců) nebo konečný výsledek vyhledávání informací o dané problematice zadané rešeršním dotazem.

Jak uvádí v metodice pro psaní diplomových prací Zeman (2013, str. 3) „Literární rešerše je text, který přináší aktuální pohled na danou problematiku z hlediska současné literatury, v podstatě se jedná o souhrn teoretických východisek k zadanému tématu. Hlavním úkolem literární rešerše je vytvořit si ucelený přehled současné literatury o konkrétním tématu.“

Pro literární rešerši jsou dle Zemana (2013) dále typické navazující odstavce, relevantní bibliografické odkazy, odborná terminologie a objektivním a uceleným přehledem dosavadního výzkumu.

Rešerše pro potřeby této práce bude:

- Jednorázová - bude shrnovat informace k tématu hodnocení zaměstnanců v období tvorby diplomové práce,
- výběrová - obsahuje výběr materiálů dle věcných kritérií,
- faktografická – zahrnuje konkrétní data, fakta a další informace,
- klasická - zpracována na základě sekundárních a terciálních tištěných informačních zdrojů.

2.2 Srovnávání

Srovnávání se využívá pro určení shodných nebo naopak rozdílných stránek dvou či více objektů. Srovnávání může být dvojího typu. V prvním případě porovnáváme názory,

hypotézy či premisy. Jde o způsob především teoretický a využívaný při porovnávání náhledů více autorů na danou problematiku.

Druhý způsob srovnávání je naopak ryze praktický, kdy porovnáváme výsledky měření a různé typy kritérií, v této práci například výsledky dotazníkového šetření (Synek, 2007).

2.3 Empirický výzkum

Je unikátní výzkum založený na zkušenosti, platí pro něj, že je neopakovatelný, protože v sociálním výzkumu nelze dodržet dvakrát identické podmínky jeho průběhu.

Podle doby trvání můžeme označit dotazníkové šetření prováděné pro potřeby této diplomové práce jako krátkodobý, neboť nepřesahuje ani délku jednoho měsíce. Z frekvenčního hlediska pak lze hovořit o výzkumu jednorázovém, protože se v rámci práce provádí pouze jednou, bez ohledu na to, zda firma bude v budoucnu dotazníkové šetření někdy opakovat.

Z hlediska zaměření dat můžeme označit výzkum jako kvantitativní. Veškerá data získaná z dotazníkového šetření jsou měřitelná nebo alespoň uspořadatelná (Reichel, 2009).

Etapy výzkumu

Proces empirického sociologického výzkumu lze rozdělit do tří etap:

1. přípravná etapa
2. realizační etapa
3. etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

přípravná etapa

Je Novým (2006) označována za nejdůležitější a nejnáročnější etapu, protože chyby, kterých se případně dopustíme v průběhu přípravné etapy již posléze nelze napravit. Přípravnou etapu tvoří sled základních kroků, které nejvíce ovlivní množství a kvalitu výsledných dat. Výsledkem těchto kroků by měl být dokument zvaný projekt výzkumu. Ten by měl obsahovat:

- formulaci cílů – charakteristika problémové situace a konkrétního problému. Cíle musí být formulovány přesně a jasně, zároveň však úměrně rozsahu daného problému. Cíl musí být splnitelný.
- Stanovení hypotéz – hypotézy jsou jednoduchá tvrzení, ve kterých jasně definujeme očekávané výsledky celého průzkumu.
- Vymezení předmětu výzkumu – stanovujeme základní soubor výzkumu, což jsou všechny subjekty, které budou předmětem výzkumu. Ve spojitosti s určením

objektu výzkumu se používá i pojem reprezentativní vzorek jako vybraná část, na které bude výzkum prováděn. Mé dotazníkové šetření bude prováděno vzhledem k nízkému počtu lidí na celém základním souboru.

- Určení místa a času výzkumu – místo i čas je nutné zvolit co nejlépe pro respondenty výzkumu.
- Volba nástrojů empirického výzkumu – základem je volba správné metody výzkumu. Nejčastěji se používá pozorování, dotazníkové šetření nebo rozhovor.

Realizační etapa

Náplní realizační etapy je samotný proces sběru dat. V zájmu zkoumajícího je snaha vysvětlit účel a předpokládaný cíl výzkumu respondentům a maximálně je motivovat pro spolupráci. Postup musí být pro všechny respondenty jednotný.

Vyhodnocovací etapa

Nejčastěji používané sociologické techniky sběru dat, tedy dotazník a rozhovor, poskytují údaje, které jsou statisticky zpracovatelné. Zjištěné informace jsou zpracovány, popsány a vyhodnoceny. Součástí vyhodnocení je posouzení, zda existují statisticky významné souvislosti a lze na jejich základě odvodit zákonitosti pro danou sociální skupinu.

V závěrečné zprávě je shrnut celý průběh výzkumu, jeho obsahové a další náležitosti.

2.4 Dotazování

Podle Reichla (2009) je dotazování způsob výzkumu typický pro sociální výzkum. Jeho podstatou je kladení otázek, ať už v mluvené formě (rozhovor), nebo formě písemné (dotazník).

Pro otázky uvádí Reichel několik zásad. Musí být především srozumitelná pro každého, doporučuje vyhnout se cizím slovům nebo odborným termínům. Zároveň by měla být položena zcela jasně, aby bylo zřejmé, na co se tazatel ptá. Dotazy by měly být pokládány taktně a s případným užitím eufemismů. V neposlední řadě pak otázka nesmí tázanému nic podsouvat.

Rozhovor

Rozhovor je hojně užívaná metoda výzkumu, která je použitelná jak pro kvalitativní, tak kvantitativní účely. Z kvalitativních rozhovorů lze jmenovat rozhovor volný, kdy nejsou otázky předem dány a mění se podle aktuální situace. Výhodou je spontaneita výpovědi, naopak ale bývá náročný na tazatele. Obtížný je krom samotného rozhovoru i záznam a následné vyhodnocení.

Oproti tomu polostrukturovaný rozhovor využívá předem připravený soubor otázek, ovšem bez daného pořadí. Otázky lze v průběhu rozhovoru upravovat, je však nezbytné, aby byly položeny všechny. Připouští se i další doplňkové dotazy.

Naopak více kvantitativní metodou sběru dat pomocí rozhovoru je rozhovor strukturovaný. Otázky jsou všechny dány předem včetně pořadí, ve striktnější formě můžou být odpovědi omezeny na stručné nebo dokonce částečně předepsány (Reichel 2009).

Dotazník

Dotazníkem chápeme metodu kvalitativního i kvantitativního písemného dotazování. Varianty dotazníku jsou obdobné jako u rozhovoru, volný dotazník je tedy spíše volný papír, kde se respondent může rozepsat na dané téma. Výhodou oproti volnému rozhovoru je větší přehlednost psané odpovědi.

Polostrukturovaný dotazník je soubor otázek spíše uzavřených nebo polouzavřených, ale využívá i volné otázky. Pro potřeby této práce byl využit dotazník strukturovaný, který se skládal pouze z otázek uzavřených, především kvůli snadnému zpracování a zároveň nižší identifikaci. Celý dotazník je samozřejmě anonymní.

2.5 Analýza a syntéza

Analýza představuje rozklad zkoumaného problému na dílčí části, které jsou dále zkoumány. Podrobnější poznání jednotlivých částí pak umožňuje poznat jev jako celek. Cílem analýzy je poznání tohoto jevu a porozumění jeho fungování (Zeman 2013).

Syntézu chápeme jako spojení jednotlivých částí v celek, přičemž jsou pozorovány vzájemné souvislosti a provázanosti mezi jednotlivými složkami příslušného jevu. Syntéza umožňuje lepší odhad vnitřního fungování a vývoje zkoumaného jevu.

3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

3.1 Řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014) uvádí pojem řízení lidských zdrojů jako odvozený pojem z anglického výrazu human resource management a chápe jej ve dvou spolu souvisejících významech. V prvním případě jako práci personální, zabývající se řízením lidí a jejich vedením v organizaci. V případě druhém jako současné pojetí této personální práce a aktuální přístup k vedení lidí v organizaci a jejich řízení.

Podle Čopíkové (2015) nelze považovat pojmy jako personalistika, personální administrativu nebo personální řízení za ekvivalent řízení lidských zdrojů. Personalistiku chápe jako obecné označení všech daných pojmů, ostatní spojuje do jednoho celku, který tvoří vývojové fáze personální práce.

Obrázek 3.1 Vývojové fáze personální práce



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

- **Personální administrativa** je původní pojetí řízení lidských zdrojů založené na personálně-administrativních službách s minimálním zapojením managementu do práce s lidmi.
- **Personální řízení** přidává k základní administrativě aktivní personální práci, personální útvary, které tvoří personální politiku organizace. Má však spíše operativní charakter, neřeší dlouhodobé problémy.

- **Řízení lidských zdrojů** chápe lidskou pracovní sílu jako nejdůležitější výrobní vstup a zároveň i motor celé organizace. Práce s jednotlivci je jádrem řízení organizace a hlavní úlohou všech manažerů.

Oproti tomu Armstrong nerozlišuje dvojí náhled a definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 24).

Mathis (2010) pak zjednodušuje řízení lidských zdrojů na efektivní využívání lidského talentu a skrze něj dosahování cílů organizace, protože bez ohledu na velikost společnosti považuje správně vedené zaměstnance za největší konkurenční výhodu.

3.1.1 cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je umožnit organizaci plnit její cíle skrze lidi. Armstrong uvádí tyto konkrétní oblasti pro plnění cílů řízení lidských zdrojů:

- **Efektivnost organizace** - spočívá ve tvorbě vlastních speciálních postupů, které vytvářejí klíčové schopnosti a ovlivňují výkon a konkurenceschopnost firmy.
- **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál představuje hlavní bohatství podniku pro který je stěžejní toto bohatství nadále rozvíjet a zabezpečit tak budoucnost podniku. Hlavním úkolem je zajištění kvalifikované, loajální a dobře motivované pracovní síly podniku.
- **Řízení znalostí** – je založeno na rozvoji znalostí a dovedností specifických pro firmu. Tyto znalosti a dovednosti jsou výsledkem procesů učení a vzdělávání, které ve firmě probíhá.
- **Řízení odměňování** – má za úkol zvyšovat motivaci zaměstnanců, jejich zápal pro práci a zvyšovat jejich oddanost organizaci. Toto probíhá skrze politická rozhodnutí a zavedené postupy zajišťující hodnocení a ocenění pracovníků na základě jejich pracovních výsledků a také dovedností a schopností, kterými disponují nebo se jim naučili.
- **Zaměstnanecké vztahy** – v oblasti vztahů jde o tvorbu a udržování příjemných vztahů mezi managementem, zaměstnanci a jejich odborovými organizacemi. Výsledkem by měly být dobré vztahy přispívající k celkové produktivitě.

- **Uspokojování rozdílných potřeb** – cílem managementu je tvorba diverzifikovaného prostředí a pracovních sil, které zároveň chápe skupinové i osobní rozdíly ve všech aspektech zaměstnání, vyvažuje a uspokojuje zájmy všech zainteresovaných stran.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Základem pro dnešní postupy procesu řízení pracovního výkonu je neustálá snaha vyřešit dva zásadní problémy spojené s měřením výkonu od samotného počátku:

- Která část výkonu by měla být měřena – schopnosti, dovednosti, chování nebo výsledky?
- Jak lze přesně, spolehlivě a spravedlivě měřit výkon?

3.2.1 Vývoj řízení pracovního výkonu

Tento proces řízení pracovního výkonu a způsoby měření a hodnocení výkonu prošel v minulosti výrazným vývojem přes první vymezení standardů pro měření výkonu ve 20. – 40. letech minulého století a následné zavedení stupnic pro subjektivní hodnocení, přes zaměření na výsledky a chování až po hodnocení na základě výsledku.

Výrazná změna a zavedení pojmu řízení pracovního výkonu do slovníku řízení lidských zdrojů proběhlo začátkem devadesátých let ve Velké Británii a posledně ve Spojených státech Amerických. Část původních postupů jako klasifikace, stanovování cílů a zjišťování jejich plnění zůstala zachována, ale celkový koncept se výrazně lišil ve třech bodech:

- řízení pracovního výkonu je považováno za dlouhodobý a nepřetržitý proces, ne jednorázovou činnost,
- bylo chápáno jako běžná a nutná součást řízení, nebyla spojována s procesy z oblasti řízení lidských zdrojů,
- nebyla záležitostí personálního útvaru, ale spíše liniových manažerů.

Novou vlnu přinesly systémy řízení zaměřené na vysoké výkony, účast zaměstnanců a jejich angažovanost a vysokou míru oddanosti. Tento přístup umožnila třistašedesátistupňová metoda zpětné vazby, která využívala hodnocení zdola, laterální hodnocení i hodnocení shora. Druhou významnou metodou hodnocení byly kompetenční modely, které po diskuzích o tom, co jsou vlastně kompetence a jak je co nejefektivněji měřit začaly pracovat s ustáleným významem kompetencí jako znalostí, schopností, dovedností a dalších osobních vlastností. Tyto

kompetence jsou následně využívány právě k dosahování pracovních výsledků, které posléze umožňují dosahovat organizačních cílů.

Tento postup následně umožňuje nejen orientaci pouze na výsledek, k čemuž se firmy často uchylují, ale zároveň umožňuje se zaměřit i na způsob dosažení tohoto výsledku, tedy kompetence. Ty by měly být hodnoceny stejnou měrou, jako výsledky (Bláha a kolektiv, 2013).

3.2.2 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu

Lidé si často myslí, že řízení pracovního výkonu je totéž jako jeho hodnocení. Mezi oběma pojmy však existují výrazné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance lze označit formální posuzování pracovníků jejich nadřizenými, ke kterému dochází například jednou ročně skrze hodnotící pohovor nebo jiným způsobem. Zaměřuje se tedy hlavně retrospektivně. Často shora dolů fungující systém plný byrokracie proto tuto činnost do jisté míry znehodnotil.

Oproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý, komplexnější proces, který je přirozený a vyzdvihuje podpůrnou úlohu manažerů, který nemá působit dojmem soudce, ale spíše kouče. Hlavním rozdílem je pak zaměření na budoucnost, hledání možností rozvoje namísto vytýkání toho, co se dělalo špatně.

Následující tabulka 3.1 ukazuje souhrnně rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením

Tab. 3.1 Rozdíl mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle

Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 417.

3.2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu

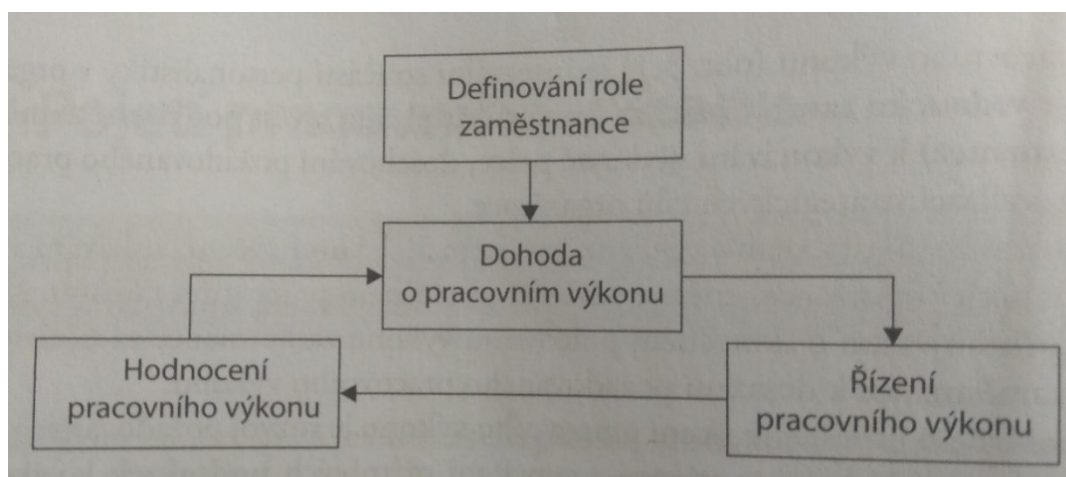
Principem cyklu řízení pracovního výkonu je neustálá kontrola a posuzování práce jejichž výsledkem jsou souhrnná data, která slouží k neustálému zlepšování výkonu a mají za cíl posouvat výkon zaměstnanců. Přitom se využítí liší případ od případu: nedostatečně výkonnému pracovníkovi mohou pomoci zlepšit výkon tak, aby dosahoval minimálních požadovaných norem, vysoce produktivnímu zaměstnanci naopak lze nastavit na základě sesbíraných informací nové vyšší cíle a možnosti a tím podpořit jeho další rozvoj. Cyklus řízení pracovního výkonu tak podporuje zaměření na výsledek a jeho vysokou úroveň a zároveň se snaží individuálně zlepšovat způsob dosažení těchto výsledků (Ashdown, 2014).

Armstrong (2007) sestavuje cyklus ze tří částí:

- Plánování: uzavření dohody o pracovním výkonu.
- Aktivita: řízení pracovního výkonu v průběhu celého roku.
- Zkoumání a posuzování: hodnocení pokroku a úspěšnosti v daném roce, které umožňuje plánování na rok další a na jehož základě je pracovní výkon hodnocen.

Tento cyklus dále rozšiřuje Šikýř (2012), který do něj přidává definování role zaměstnance, kterou uvádí jako předpoklad pro uzavření dohody o pracovním výkonu. Její součástí dle něj jsou zaměstnancem i manažerem specifikovaný pracovní výkon, rozvoj, požadovaná motivace i podmínky k vykonávání práce a požadovaného pracovního výkonu.

Obrázek 3.2 cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

Oba autoři uvádí dohodu o pracovním výkonu jako písemně uzavíranou, a to zpravidla na jeden rok. Na ni navazuje řízení pracovního výkonu v průběhu tohoto roku, případně jiného stanoveného časového úseku. Náplní tohoto procesu je dle Šikýře systematické hodnocení zaměstnance, získávání a poskytování informací o hodnocení a zpětná vazba reflektující nejen výsledky práce či chování zaměstnance, ale zaměřená i na jeho schopnosti, podmínky práce a motivaci.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jedním ze základních úkolů manažerů a důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Podle Bláhy a kol. (2013, s. 56) je „Hodnocení nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace.“ Hodnocení dle Bláhy zastává funkci souhrnného hodnocení zaměstnance za období minulé, má přispívat ke zlepšení jeho výkonu v budoucnosti, zároveň umožňuje další plánování rozvoje pracovníka a poskytuje základ pro rozhodování o odměňování pracovníka. Systém hodnocení v organizaci rovněž zlepšuje podnikové klima a přispívá tak je stabilnějšímu chodu podniku.

Úkolem hodnocení práce je zjistit význam a hodnotu každé jednotlivé práce pro organizaci, určit rozdíly hodnot jednotlivých prací a jejich náročnost pro pracovníka. Je potřeba

odlišit náročnost práce, její složitost a požadavky na pracovníka, čímž hodnocení práce vytváří prostor pro řádně odstupňované odměňování. Úkolem je tedy klasifikace jednotlivých prací podle jejich významu. Tvorba základních mzdových relací je poté výsledkem a slouží jako základ při tvorbě mzdových tarifů (Koubek, 2011).

Pravidelné hodnocení zaměstnanců označuje Šikýř (2014) za nástroj řízení pracovního výkonu, který manažerům umožňuje kontrolovat zaměstnance, podněcovat jejich snahu a usměrňovat ji zamýšleným směrem, to všechno v průběhu výkonu práce, při dosahování požadovaného pracovního výkonu a jako součást realizace cílů podniku.

Dále Šikýř uvádí hodnocení pracovního výkonu jako motivaci zaměstnanců, která určuje:

- pracovní výkon zaměstnanců,
- provozní výsledky v podobě produktivity, kvality,
- tržní výsledky jako objem prodeje, spokojenost zákazníků,
- finanční výsledek a zisk organizace.

Při hodnocení práce pak Koubek (2011) udává následující postup:

1. Shromáždění všech dostupných informací o pracovním místě. K tomu lze využít popis pracovního místa. Pokud žádný popis pracovního místa nemáme k dispozici nebo je zastaralý, je nutné provést analýzu pracovní pozice a její popis vytvořit, případně aktualizovat.
2. Firma se musí rozhodnout, které faktory bude považovat za rozhodující při určování hodnoty prací ve firmě. Jako nejčastěji používané uvádí Koubek dovednosti, pracovní podmínky či odpovědnost.
3. Následně se musí ve firmě dospět k rozhodnutí, jakým způsobem budou použity zvolené faktory k hodnocení relativního významu různých pracovních pozic v organizaci – tj. jaká metoda hodnocení práce bude využívána. Je nutné vytvořit hierarchii pracovních pozic tak, aby pozice vyžadující vyšší počet faktorů byly řazeny na vyšší příčky v hierarchii.

Armstrong definuje pět prvků hodnocení pracovního výkonu:

1. **Měření** – posuzování výsledků podle srovnání s očekávanými výsledky a normami.

2. **Zpětná vazba** – poskytování informací o jejich výkonu jednotlivým pracovníkům.
3. **Pozitivní posílení vědomí** – Vyzdvižení dobře odvedené práce s důrazem na její ještě lepší odvedení v budoucnu. Základem je konstruktivní kritika, která naznačuje cestu ke zlepšení.
4. **Výměna názorů** – Umožňuje zaměstnancům otevřenou a svobodnou výměnu názorů o dosažených výsledcích, budoucím vývoji a co je na něm možno udělat jinak a lépe. Zaměstnanci by měli mít prostor se vyjádřit ke své práci, způsobu vedení a mohou vyjádřit své nároky.
5. **Dohoda** – Snaha najít společný postup ke zlepšení výkonu obou stran a o nalezení řešení veškerých problémů, které vyvstaly během výměny názorů.

Pilařová (2008) uvádí výčet výhod, které přináší správně nastavený systém hodnocení, pokud je kvalitní a správně načasován:

- Poskytuje zpětnou vazbu o pracovním výkonu, možnostech dalšího rozvoje, spokojenosti, názorech pracovníků nebo o úrovních komunikace.
- Umožňuje návrh potřebných změn a opatření výkonu práce, podporuje diskuzi o změnách chování nebo komunikace.
- Stanovuje výkonnostní a rozvojové cíle.
- Pomáhá zaměstnancům v orientaci, poskytuje jim potřebné informace o správných postupech, řešeních problémů, umožňuje individuální seznámení s hodnotami organizace a jak ovlivňují pracovní činnost jedince.
- Motivuje hodnocené k lepším výkonům, podporuje žádoucí chování.
- Slouží jako podklad pro systém odměňování pracovníků a jejich kariérní růst.
- Má dopad na postoj zaměstnanců k firmě, jejich loajalitu.

3.3.1 Formy hodnocení

V praxi se můžeme setkat se dvěma styly hodnocení zaměstnanců, formální a neformální. Koubek (2011) je definuje takto:

a) Neformální hodnocení

Je v podstatě průběžné hodnocení pracovníka během výkonu práce jeho nadřízeným. Nemá žádnou danou formu, je příležitostné a je ovlivňováno spíše danou situací i aktuálním

dojem nadřízeného než skutečnou úroveň práce zaměstnance. Je součástí vztahu pracovníka a nadřízeného, jde o běžnou zpětnou vazbu na plnění pracovních úkolů a pracovní chování, tvoří průběžnou kontrolu. Nikde se až na výjimečné případy nezaznamenává, nebývá podnětem k personálním rozhodnutím. Je však důležité pro povzbuzení pracovníka a usměrňování jeho práce. Důležité je ocenění dobře odvedené práce, Koubek zdůrazňuje význam pochvaly za dobrou práci, který často vedoucí pracovníci opomíjejí.

b) Formální hodnocení

Je v praxi standardizované, má pravidelný interval, ve kterém se hodnocení provádí. Je plánované a systematické. Jeho výstupem jsou dokumenty s osobními hodnoceními jednotlivých pracovníků, které se poté využívají při další personální činnosti. Nepravidelným případem hodnocení může být například zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru.

Neformální hodnocení je důležité pro vedení zaměstnanců správným směrem a lze jej využít k motivaci a povzbuzení pracovníků, avšak neformální forma hodnocení je často subjektivní a proto by neměla být základem pro personální rozhodnutí. K tomu lze využít formální podobu hodnocení, která není tolik napadnutelná a postrádá nedostatky formálního hodnocení. Hlavními výhodami formálního hodnocení zaměstnanců jsou:

- Komplexnější poznání a hodnocení pracovníků, které je nezbytné pro výkon dobré práce.
- Lepší identifikace silných stránek pracovníka, jejich ocenění a tedy efektivnější rozvoj schopností pracovníka.
- Stejně tak dokáže formální hodnocení lépe rozpoznat nedostatky pracovníka a umožňuje je snadněji odstranit.
- Vyvíjí větší nátlak na pracovníky, čímž je nutí k orientaci na výkon.
- Snáze rozpozná potenciál pro vzdělávání a další rozvoj pracovníka, lze takto určit vhodnost pro jiné pozice a náročnější práce.

3.3.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení zaměstnanců se mění podle jeho zacílení, proto různé hodnotící styly budou mít různá kritéria. Pro odměňování bude například základem zaměření na hodnocení pracovního výkonu, při zájmu o rozvoj pracovníků a jejich motivaci jsou důležitými kritérii

schopnosti a dovednosti pracovníků a jejich pracovní chování. V praxi se však obě tyto oblasti prolínají, především díky současně hojně využívaným metodám jako assessment centre nebo development centre (Kociánová, 2010).

Za základní požadavky na kritéria hodnocení pracovníků dále Kociánová označuje:

- Validitu kritérií – kritérium musí měřit to, k čemu je určeno.
- Objektivita kritérií – při použití stejného kritéria u stejného jedince by měli různí hodnotitelé dojít ke stejným výsledkům.
- Nezávislost kritérií – jedno kritérium nesmí vycházet z jiného.
- Hodnocení musí vycházet z popisu pracovní pozice hodnoceného pracovníka a nároků na něj.
- Relevantnost kritérií – kritéria musí odpovídat specifickým vlastnostem práce a její požadované úrovni na ně.
- Srozumitelnost kritérií – musí být jasná a srozumitelná.
- Počet kritérií by neměl být přehnaně vysoký.

Tyto kritéria musí vždy odpovídat účelu hodnocení. U hodnocení pracovníků zaměřeného na hodnocení pracovního výkonu i chování je nutné uplatňovat kritéria chování i kritéria výkonová.

Wágnerová (2008) nabízí výčet oblastí hodnocení:

- pracovní výkon, normy, cíle;
- osobnost;
- odbornost;
- vztah k firmě;
- oblast řízení pro vedoucí pracovníky.

Osobnost, odbornost a vztah k firmě označuje Wágnerová za problematické vzhledem k jejich možné subjektivitě. Za primární označuje nalezení složky výkonu převažující u dané profese a nezabývat se minoritními složkami.

Dále Wágnerová nabízí výčet klasických kritérií hodnocení:

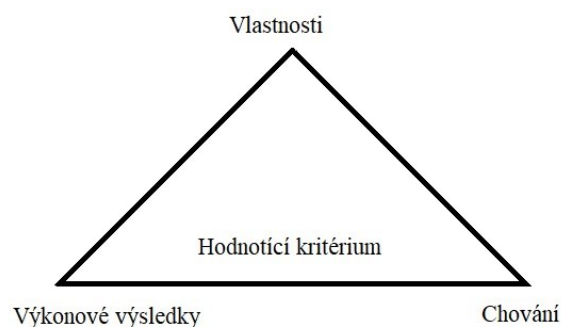
- výkon člověka,
- kvalita práce,
- iniciativnost,
- samostatnost,
- pracovní spolehlivost, ukázněnost,

- přizpůsobivost,
- poměr k práci,
- dodržování pracovní doby.

Koubek (2007) rozdělil varianty kritérií pracovního výkonu do skupin:

- měřitelná kritéria jako množství odvedené práce, počet obslužených zákazníků, množství reklamací, spokojenost zákazníků a další;
- pracovní chování v podobě ochoty přijímat úkoly, snaha při jejich plnění, vedení záznamů, dodržování instrukcí, správná docházka;
- sociální chování: vztahy se spolupracovníky, jednání s lidmi, chování k nadřízeným i podřízeným, vztah k zákazníkům;
- vlastnosti, dovednosti a znalosti: vzdělání, znalost pracovní pozice a vykonávané práce, jazyky, verbální a organizační schopnosti, odolnost vůči stresu, umění vést lidi.

Obrázek 3.3 Hodnotící kritéria



Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. upraveno

3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Koubek rozděluje proces hodnocení zaměstnanců do tří časových období, kdy každé období dále dělí na určitý počet fází. **První období má přípravný charakter a dělí se na čtyři fáze:**

1. Identifikace a určení předmětů hodnocení, definice pravidel, zásad a postupu hodnocení, tvorba podkladů a formulářů v budoucnu potřebných pro toto hodnocení.
2. Analýza pracovních míst nebo reformulace již existujících neaktuálních popisů pracovních pozic a specifikace všech těchto pozic. Na základě těchto popisů pozic lze odhadnout výkony potřebné pro tyto pozice, typy potřebných pracovníků a požadavky na pracovníka na jejichž základě bude hodnocení probíhat.
3. Formulace a výběr kritérií pro výkon a jeho hodnocení, definice požadavků na výkon, volba metod hodnocení a výběr stupnic pro porovnávání pracovního výkonu. Zároveň je třeba určit období pro měření pracovního výkonu.
4. Na závěr přípravné fáze je nezbytné pracovníky informovat o budoucím hodnocení, seznámit je s účelem hodnocení, jaké kritéria se budou hodnotit a jaké normy pracovního výkonu se od nich budou očekávat. Zároveň je vhodné nově zavedený systém s pracovníky prodiskutovat a ne jej pouze oznámit.

Následuje období zjišťování informací, které lze rozdělit do dvou fází:

5. Sběr informací osobami kompetentními k provádění hodnocení a sběru informací. Tyto informace lze sbírat buď pozorováním zaměstnanců při výkonu práce nebo zkoumáním výsledků této práce.
6. Tvorba záznamů o pracovním výkonu zaměstnanců je důležitou fází procesu hodnocení zaměstnanců, neboť tyto informace jsou uchovávány a je možné se k nim kdykoliv vrátit. Písemný záznam hodnocení je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem, omezuje možné pozdější nesrovnalosti a spory. Pro přehlednost je vhodné provádět stejným způsobem pořízení dokumentace i její uložení.

Poslední období je spojeno s vyhodnocením informací o pracovním výkonu a sestává ze tří fází:

7. Vyhodnocení výsledků a zjištěných informací při kterém se porovnávají výsledky práce, pracovní chování, schopnosti a další hodnocené vlastnosti s očekávanými a předem stanovenými normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce pro dané pracovní místo. Vzhledem k nutnosti interpretace těchto hodnot vzniká riziko subjektivity přístupu a ovlivnění výsledného výstupu. Ten musí mít i z těchto důvodů písemnou podobu.
8. Rozhovor s každým hodnoceným jedincem o výsledcích předchozího hodnocení a pro něj z toho vyplývajících rozhodnutí. Na této fázi záleží, zda bude mít celý hodnotící

proces motivační efekt a povede ke zlepšení pracovníka skrze řešení problémů a nedostatků souvisejících s jeho pracovním výkonem.

9. Zkoumání efektivnosti hodnocení pracovníků skrze pozorování jejich pracovního výkonu, nabízení pomoci při dalším zlepšování jejich pracovního výkonu.

3.3.4 Typy hodnotitelů

Pro výkon hodnocení jsou kompetentní všichni, kteří mohou zhodnotit práci posuzovaného pracovníka nebo jsou s tímto zaměstnancem v rámci výkonu práce v kontaktu (Bláha, 2013).

Bláha dále nabízí tyto možné kombinace hodnotícího a hodnoceného:

Přímý nadřízený hodnotí své podřízené. Pro většinu firem jde o nejčastější způsob hodnocení založený na předpokladu, že přímý nadřízený má největší přehled o svých podřízených a je proto nejvhodnějším člověkem, který by měl spravedlivě své podřízené hodnotit. Jako přímý nadřízený nejlépe zná požadavky pracovní pozice hodnoceného zaměstnance, ví, jaká jsou hodnotící kritéria a zná rozsah výkonu svých podřízených. Zároveň je zodpovědný za odměňování, další rozvoj a vzdělávání sobě podřízených pracovníků jako oblastí přímo navazujících na hodnocení. Problém může nastat v případě, že je nadřízený zaujatý vůči hodnocenému nebo jeho pozici, má předsudky atd. Dále může pro nadřízeného být komplikované pozorovat chování zaměstnance v tak častých intervalech a zároveň byl kompetentní provést informované hodnocení výkonu daného pracovníka. Proto se často provádí kombinace tohoto způsobu hodnocení s dalšími postupy jako je sebehodnocení nebo hodnocení nadřízeného.

Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené. Podstatou hodnocení zdola je možnost, jak upozornit vedoucí pracovníky a manažery na jejich chyby, rozvinout jejich sociální a řídicí schopnosti nebo vytipovat osoby s předpoklady pro vedoucí pozice. Předností způsobu hodnocení zdola je identifikace potenciálních vedoucích pracovníků a manažerů, zvýšení výkonnosti těch stávajících, posílení komunikace ve firmě, zvýšení angažovanosti pracovníků a obecně zvýšení jejich spokojenosti. Naopak negativně mohou reagovat manažeři na hodnocení svými podřízenými nebo může docházet k obavám z odvetných opatření a tedy neobjektivnímu hodnocení ze strany podřízených pracovníků (Bláha, 2013).

Hodnocení zákazníky. Je forma využívána v případě, že se hodnocený pravidelně střetává se zákazníky v rámci svého pracovního výkonu nebo lze spojit konkrétní výrobek či

službu s odpovídajícím pracovníkem. Vzhledem k častějšímu provádění hodnocení inklinují zákazníci v případě nespokojenosti než spokojenosti může jít o přímou kritiku pracovníka a nepřímo i společnosti. Vzhledem k velké subjektivitě by neměly být využívány přehnaně často nebo jimi podkládat personální rozhodnutí (Koubek, 2009).

Členové týmu se hodnotí navzájem. Toto hodnocení se provádí za účelem utužení kolektivu a prohloubení vzájemné spolupráce na základě hodnocení ze strany spolupracovníků a kolegů. Ohodnocení spolupracovníky má podpořit objektivitu systému hodnocení a má podpořit týmovou práci. Problémy mohou vyvstat v případě neochoty hodnotit jeden druhého, nepřímému kontaktu s pracovním výkonem druhého nebo v případě zaujetí proti hodnocenému spolupracovníkovi a udávání zkreslených informací. Je vhodné využívat vzájemné hodnocení ve skupině pouze jako doplněk pravidelného hodnocení (Bláha, 2013).

Sebehodnocení. Varianta hodnocení jejíž obliba je v posledních letech na vzestupu. Lze ji použít jako náhled, který posléze lze porovnávat s ostatními výstupy hodnocení pracovníka nebo jako příprava na hodnotící rozhovor. Používá se v podobě formuláře, často s využitím nejasných výstupů sebehodnocení, kdy pracovník nedokáže identifikovat výsledné hodnocení jeho odpovědi a podněcuje tedy k upřímnější odpovědi. Je naopak žádoucí jej předem informovat, že jde o způsob, jak zlepšit podmínky jeho práce, cestu ke sebezdokonalení a dalšímu rozvoji. Ztrácí se zároveň subjektivita z hodnocení někým jiným, na druhou stranu zaměstnanec ne vždy dokáže objektivně zhodnotit sám sebe, má sklon se přeceňovat nebo nejsou ochotni některé skutečnosti v hodnocení přiznat.

3.3.5 Metody hodnocení

Pro hodnocení zaměstnanců můžeme použít širokou škálu již existujících metod. Cílem některých je hodnocení výsledků práce, další cílí více na chování či potenciál a kompetence zaměstnanců. Obecně lze však metody rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou metody srovnávací a metody nesrovnávací.

Srovnávací metody jsou založeny na vzájemném porovnávání zaměstnanců na základě předem stanovených hodnotících kritérií. Metody jsou vhodné pro srovnávání pracovníků v malé skupině, jejichž práce je stejná nebo velmi podobná. Mezi srovnávací metody patří: metoda pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce.

Metoda pořadí (ranking method) je postavena na jednoduchém principu seřazení zaměstnanců podle jednoho předem zvoleného kritéria od nejlepšího zaměstnance

k nejhoršímu. Její využití je vhodné pro hodnocení založeném na jednom kritériu, kupříkladu podle tržeb.

Metoda párového srovnávání (paired comparison method) funguje na principu srovnání každého zaměstnance s každým, kdy se lepšímu z dvojice přidává po jednom bodu. Podle výsledného součtu bodů můžeme rozdělit pracovníky do skupin nebo vytvořit jedno konečné pořadí.

Metoda přidělení bodů se používá při hodnocení podle více než jednoho kritéria, kdy nestačí pouze vytvořit součet bodů pro každé kritérium, ale na body se převádí výsledky z různých oblastí, které však podle dané posuzované oblasti mění hodnotu. Tímto způsobem lze sestavit profil kvalit hodnoceného pracovníka (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Metoda nucené volby/povinného rozložení je alternativou rozložení hodnocených do tří skupin na nejlepší, průměrné a nejhorší. U této metody je do skupin rozdělen určitý počet zaměstnanců, ovšem hodnotitel je nucen dát do každé kategorie určité procento zaměstnanců v souladu s normálním rozdělením. Ve své podstatě se jedná o kombinaci metody pořadového seřazení a posuzovací stupnice. Každý posuzovaný je tak zařazen do jedné z pěti tříd takovým způsobem, že v jednotlivých třídách od nejlepších po nejhorší je zařazeno procento zaměstnanců například tímto způsobem rozložení: 1. – 10 %, 2. – 20 %, 3. – 40 %, 4. – 20 %, 5. – 10 %. Účelem je vyhnout se přesprávně přísnému nebo naopak mírnému hodnocení ze strany hodnotitele. I přes možnost zamezit v jisté míře hodnotitelských chybám však není tato metoda vždy ideální například ve firmě, kde má většina hodnocených nadprůměrnou výkonnost. Zaměstnanci pak mohou získat dojem, že jsou hodnoceni spíše optimalizovaným modelem než podle své skutečné výkonnosti. Navíc by měli být z právního hlediska zaměstnanci hodnoceni pouze podle kritérií spojených s obvyklou a očekávanou pracovní výkonností. Některé firmy tak od tohoto systému začaly upouštět (Wágnerová, 2008).

Nesrovnávací metody jsou druhou velkou skupinou metod, mezi které můžeme zařadit například: řízení podle cílů, metoda BARS, metoda BOS, 360 stupňů zpětné vazby, benchmarking, assessment centre, metoda hodnocení pomocí stupnic, mystery shopping nebo metoda kritických událostí.

Řízení podle cílů (management by objectives – MBO) je metoda postavená na principu měření cílů. Cíle by měly být dvojího typu:

- výkonové, spojené s působením na dané pozici,
- rozvojové, které podporují efektivnější dosahování cílů výkonnostních.

Pro správné fungování této metody je nezbytné dodržet základní požadavky na stanovení cílů, které musí být tzv. SMART. Tato zkratka se skládá z:

- S = Specific/stretching cíl musí být konkrétní, jednoznačný;
 - M = measurable měřitelný, kvalita, kvantita, čas;
 - A = achievable dosažitelný, splnitelný, zároveň však podnětný a náročný;
 - R = relevant důležitý z hlediska organizace a v souladu s cíli podniku;
 - T = time framed časově ohraničený, tz. dosažen v dohodnutém termínu
- (Armstrong, 2007).

Pro řízení podle cílů se doporučuje stanovení tří až pěti cílů, přičemž běžně se jeden až tři cíle týkají výkonnostní složky, jeden až dva cíle jsou spojeny s rozvojem potenciálu a až jeden maximálně dva cíle se týkají pracovního chování. Poměr těchto cílů se však může lišit podle hodnocené pracovní funkce, výsledků minulých období nebo naopak budoucích priorit pro další období. Cíle musí být stanoveny na základě dohody mezi hodnoceným a hodnotícím vedoucím nebo manažerem. Tato metoda se v praxi používá nejvíce pro pracovníky v řídicích nebo odborných funkcích, je tedy použitelná pro manažery i technicko-hospodářské pracovníky (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Obrázek 3.4 Model řízení podle cílů (MBO)



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) neboli Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS) se rovněž někdy nazývají behaviorálně expektační škály (behavioral expectation scales – BES) a jedná se o hodnotící škály s příklady používanými k určení bodů

na škále. Požadované chování určuje bod na zvolené stupnici se kterým se posléze porovnává výkon pracovníka.

Pro práci s metodou BARS nebo BES musí skupina pracovníků vykonávající tuto pracovní činnost na začátku stanovit efektivní, neefektivní a neutrální pracovní chování. Různá chování jsou poté zařazena do definovaných pracovních kategorií. Pracovní chování je posléze používáno k ilustraci různých úrovní efektivity. Nelze však vytvořit příklady všech druhů pracovního chování, proto má škála pouze vzorek chování, které se od zaměstnance očekává. Kategorií nebo dimenzí pracovního chování může být typicky osm až deset a každá má svou hodnotící škálu.

Metody s využitím obou škál pracují se skutečným pozorovatelným jednáním, proto jsou velmi pozitivně přijímány zaměstnanci. Výhodou je, že dva hodnotitelé mohou pozorovat totéž chování, ovšem nevýhodná je jejich náročnost přípravy a nutnost úpravy při každé změně pracovní náplně (Wágnerová, 2008).

Metoda BOS tzv. behaviorálně obzervační škály je jiným druhem behaviorálního systému, který jmenuje příkladné pracovní chování s dobrou výkonností pro různé pracovní dimenze. Hodnotitel poté pouze pozoruje pracovní výkon zaměstnance a jeho úkolem je ohodnotit u každého pracovního chování, zda zaměstnanec pracuje požadovaným způsobem vždy, pouze někdy nebo vůbec. Z každé pracovní kategorie se posléze body zprůměrují, aby nabídly výsledné hodnocení. Tato metoda je pozitivně přijímána zaměstnanci, neboť hodnotící je spíše pozorovatelem a zároveň může nabízet zpětnou vazbu.

U BOS jsou definovány pouze pozitivní druhy jednání, které jsou směřovány k výkonu. Stejně jako BARS je metoda objektivní a spolehlivá, ovšem náročná na údržbu. Pro přesné zhodnocení je rovněž nezbytné, aby byli pracovníci pozorováni často a zblízka, což zvyšuje náročnost. I přesto jsou v praxi BOS využívány častěji než BARS, a to díky větší přesnosti, snadnějšímu oddělení dobrých a špatných pracovníků, jasné identifikace potřeb dalšího vzdělávání a školení a dobré zpětné vazbě (Wágnerová, 2008).

360° zpětná vazba umožňuje všem osobám v okolí hodnoceného zaměstnance provádět hodnocení. Mezi tyto osoby patří vedoucí pracovníci, samotní zaměstnanci, supervizoři, podřízení, vrstevníci, členové týmu a interní či externí zákazníci. Rozdělením hodnocení na více hodnotitelů než jednoho lze eliminovat nebo omezit velké množství hodnotitelských chyb. Existuje software, který umožňuje vedoucím manažerům předávat zprávy rychle a pohodlně.

Navíc perspektiva více hodnotících osob umožňuje vznik více uceleného a objektivnějšího náhledu na výkonnost pracovníka a minimalizuje předsudky plynoucí z omezeného názoru na výkonnost.

Více pozorovatelů rovněž dělá proces více obhajitelnějším. Na druhou stranu je nutné, aby všechny zúčastněné strany znaly hodnotící kritéria, metody shromažďování informací a shrnutí zpětné vazby včetně způsobu, jakým bude zpětná vazba poskytována. Systém zahrnující větší počet hodnotitelů je rovněž časově náročnější a tedy i více nákladný. Ne pro všechny firmy je však vhodný tradiční způsob hodnocení shora dolů a některé organizace mohou nový systém hodnocení uvítat.

V průzkumu účastníků tréninku jich 84 procent uvedlo, že jejich zkušenost s metodou 360 stupňů zpětné vazby byla pozitivní. Někteří manažeři si však myslí, že metoda 360 stupňů zpětné vazby může být problémová. Bývalý ředitel General Electric Jack Welch tvrdí, že v jeho firmě byl systém obelhán tak, že si lidi navzájem dávali samá pozitivní hodnocení, což vyústilo k dobrým hodnocením všech zaměstnanců. Dalším problémem metody může být snaha kolegů zkreslovat data a schválně své spolupracovníky poškodit. Vzhledem k velkému rozšíření této metody se zřejmě podařilo firmám tyto mezery zacelit.

Obrázek 3.5 Model 360 stupňů zpětné vazby



Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

Významná rizika spojená s metodou 360 stupňů jsou důvěrnost a případné právní důsledky. Proto velká část firem zadává proces externě jiným firmám, aby se účastníci cítili pohodlně, že data která sdílejí a dostávají jsou zcela anonymní. Podle právničky Kittlingové jsou přezkumy výkonnosti zaměstnanců prvním způsobem obhajoby zaměstnavatelů proti nařčení z diskriminace. Toto tvrzení naznačuje, jak důležitá je metoda hodnocení 360 stupňů zpětné vazby založená na více zdrojích informací o výkonu zaměstnance (Mondy, 2016).

Benchmarking neboli poměrování je lehce vybočující metoda, neboť všechny doposud popsané metody pracovaly se sběrem a analýzou údajů a názorů pouze z interních zdrojů. Užitečné může však být i poměrování s jinými subjekty, zjišťovat, jak pracují personální útvary jiných organizací v porovnání s naším personálním útvarem. Benchmarking může vést ke zjištění užitečných informací, kdy porovnáváme vlastní práci s „nejlepší praxí“. I když ne vždy bude veškerá tato praxe přenosná, může nám poskytnout cenné informace o rezervách vlastní organizace a ukázat, kde se nachází prostor pro zlepšení (Armstrong, 2006).

Assessment centre se běžně používá k výběru pracovníků skrze simulaci pracovního prostředí, tuto metodu lze však využít i k hodnocení pracovního výkonu, schopností nebo rozvojového potenciálu, a to hlavně u specialistů a manažerů.

Díky komplexnosti posuzování je tato metoda výhodná, ovšem je zde riziko zkreslení výkonu, který nemusí v uměle vytvořených podmínkách odpovídat reálné situaci při opravdovém výkonu práce.

Stejně jako assessment centre jde pro hodnocení použít i další metody využívané primárně při výběru zaměstnanců, jako například znalostní nebo dovednostní testy (Koubek, 2009).

Hodnocení pomocí stupnice využívá hodnocení každého aspektu práce (např. množství práce, kvalit práce, přesnost) zvlášť.

Obecně se užívá tří typů hodnotících stupnic:

1. Číselná – všechna kritéria jsou odstupňována pomocí bodových (číselných) hodnot, důležitost hodnot může být určena různými číselnými hodnotami, různým bodovým rozpětím nebo odlišnými váhami, které jsou přiřazeny kritériím při výpočtu průměrného bodového ohodnocení. Pro evaluaci

pracovníka poté stačí použít prostý součet bodů nebo aritmetický průměr bodů za všechna kritéria.

2. Grafická – používá úsečku, na které je vyznačeno hodnocení pro každé kritérium. Celkovým hodnocením zaměstnance je poté křivka vzniklá spojením všech bodů vyznačených na jednotlivých úsečkách. Na křivce jsou pak jasně viditelné všechny silné a slabé stránky pracovníka.
3. Slovní – využívá hodnocení obdobného školnímu vysvědčení, kdy se pro každé kritérium užívá nějaký stupeň slovního hodnocení (Výborný, velmi dobrý), případně lze hodnotiteli předložit odstupňovaný slovní popis a hodnotitel posléze vybírá nejvhodnější charakteristiku.

Všechny posuzovací stupnice lze používat i v kombinacích.

Obrázek 3.6 Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

Číselná stupnice

Kritérium:
kvalita práce

1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká	

Grafická stupnice

Kritérium:
kvalita práce

			x	
Nízká			Vysoká	

Slovní stupnice

Kritérium:
kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

Výhodou metod s využitím posuzovací stupnice je jejich univerzálnost, v praxi je hojně užívaná i jako způsob sebehodnocení. Slovní popis však nemusí být vždy naprosto srozumitelný, hodnotitel jen nemusí uchopit tak, jak byl zamýšlen. Nejednoznačné mohou být i popisy úrovní, na kterých je pracovní činnost zaměstnancem vykonávána nebo přímo definice

kritérií. Formuláře často bývají unifikované, což může vést k opomenutí důležitého kritéria. Správně připravený formulář však bývá jednou z nejvhodnějších metod (Koubek, 2009).

Mystery shopping – je druhem metody, u které jsou hodnotitelé anonymní, promíseni s ostatními zákazníky. Pro zachování tajné identity se provádí pomocí externích specialistů. Využití metody je pochopitelně mířeno na pracoviště, kde jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky, jako jsou supemarkety, banky, pojišťovny atd. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Hodnocení na základě kritických případů vyžaduje průběžné vedení písemných záznamů hodnotitelem o vykonávání práce určitého pracovníka. Tyto informace tvoří záznamy ilustrující jak uspokojivé výkony daného zaměstnance, tak i výkony neuspokojivé. Všechny záznamy posbírané za určité časové období jsou poté podkladem pro hodnocení zaměstnance na základě jeho pracovního výkonu a ovlivňují i jeho další práci.

Nevýhodou je složitá interpretace toho, co je vlastně kritický případ, který má být zaznamenáván a jeho možný rozdílný výklad. Záznamy je navíc nutno pořizovat pravidelně, což může být stereotypní pro hodnotícího a navíc může vyvolávat napětí mezi ním a hodnoceným, pro kterého bývá stresující, když si nadřízený stále dělá poznámky při sledování jeho výkonu (Koubek, 2009).

V praxi se většinou pro hodnocení pracovníků nepoužívá jedna jediná metoda, ale několik metod najednou. Jejich rozdělení by mělo být takové, aby mohlo poskytnout podklady pro odměňování, přesně formulovalo úkoly a budoucí cíle a umožnilo následný rozvoj, přičemž by měl být počet metod co nejnižší, aby nedošlo ke zbytečné byrokratizaci celého hodnocení pracovníků. Zároveň by měla kombinace metod zapojovat do procesu hodnocení samotného zaměstnance (Bláha, 2013).

3.3.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je příležitost k diskuzi a výměně názorů mezi vedoucím nebo manažerem a zaměstnancem. Jeho účelem by měla být snaha o vyrovnaní a kompromis mezi požadavky na výkon pracovní činnosti a skutečných schopností zaměstnance. Jeho cílem je zhodnocení minulého období a diskuze směřující k období následujícímu (Kociánová 2010).

Příprava na hodnotící pohovor

Ideální přípravou na hodnotící pohovor je školení pro hodnotící i hodnocené, které má za úkol seznámit obě strany se strukturou hodnocení, naučit je potřebné dovednosti (například sdělování a přijímání kritiky) a pomoci jim uvědomit si smysl hodnocení.

Školení by v případě hodnotitelů mělo být zaměřené na dovednosti spojené s vedením rozhovoru, jako je pokládání otázek, naslouchání, stanovování cílů nebo řešení konfliktů. V případě hodnocených by hlavní náplní školení mělo být pochopení smyslu celého hodnocení a zlepšení dovednosti komunikace.

V rámci přípravy si dále hodnotící sjedná s hodnoceným pracovníkem termín a místo konání pohovoru, seznámí jej s přibližnou délkou trvání rozhovoru, strukturou hodnocení a dá mu potřebné dokumenty k přípravě, případně instrukce, jak se na pohovor nachystat (Pilařová, 2008).

Forma hodnotícího rozhovoru

Základem celého rozhovoru by měl být věcný, klidný a racionálně vedený dialog. Ze strany hodnotícího by se nemělo jednat o souhrn výtek ani zbytečné přehnané chválení. Informace by měly proudit oběma směry, od hodnotícího k hodnocenému i naopak.

Podstatu hodnocení má tvořit srovnávání, prováděné obvykle na dvou úrovních:

- porovnáváme očekávání a reálný výsledek,
- v případě dlouhodobého hodnocení výkonů i aktuální potenciál s budoucími požadavky.

Pokud se hodnotitel cítí dostatečně schopný, může se pokusit hodnocení pojmout jako poradu dvou lidí, jejíž výsledkem má být řešení problémů, ocenění úspěchů a rozhodnutí o dalším postupu a vývoji. Musí být však zřejmé, že jde o konzultativní rozhodování a tedy hodnotitel neztrácí nijak právo a povinnosti rozhodnout, ač s přihlédnutím k vyjádřením hodnoceného zaměstnance (Plamínek, 2009).

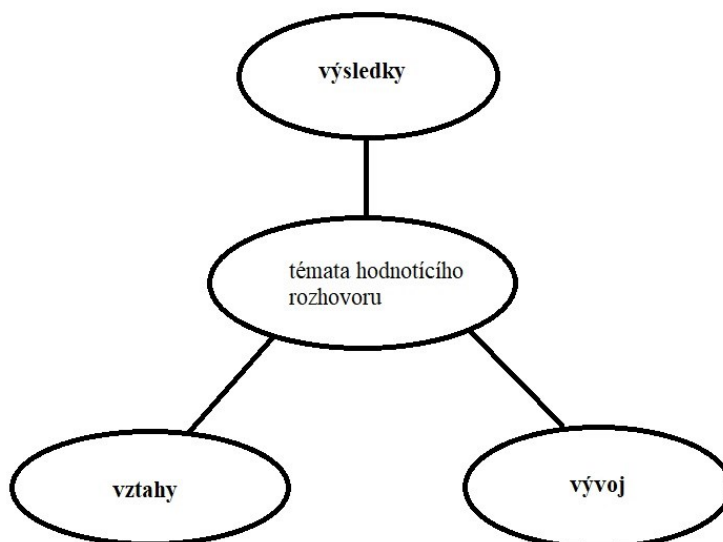
Kociánová (2010) definuje obecné zásady, které je nezbytné dodržovat při vedení hodnotícího rozhovoru:

- hodnotitel je zodpovědný za průběh rozhovoru, musí se na něj připravit, zajistit si podklady;
- hodnotící pohovor má být oboustranným dialogem, nikoliv monologem hodnotícího;
- Pohovor se má po celou dobu týkat práce, nikoliv osobnosti hodnoceného, pouze v případě její souvislosti s pracovní činností;
- hodnotitel je povinen při hodnocení vycházet z nároků pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí být spravedlivé a vycházet z dostatečných a relevantních informací;
- v žádném případě by rozhovor neměl být nepřátelským aktem, řízením, kde se hodnocený brání kritice. Stejně tak by neměl sklouznout k nezávaznému povídání;
- prostředí rozhovoru má být vedeno v nerušeném a vhodném prostředí, kde je možné nastolit přátelskou a pohodovou atmosféru a nastolit důvěru mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem;
- pracovník by měl mít z rozhovoru pocit, že jde o snahu mu pomoci, hovor by měl směřovat ke způsobům, jak dosáhnout zlepšení;
- ze strany hodnotitele mají přicházet otevřené otázky, zároveň by měl naslouchat a ověřovat nepodložené informace, zkoumat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl začínat pozitivními věcmi a i nadále zprávy střídat (pozitivní – kritická – pozitivní);
- neměla by být opomenuta chvála za dobře odvedenou práci v průběhu rozhovoru, zdůraznění pozitivních věcí na pracovníkově výkonu;
- hodnotitel by měl zvládat kritiku práce hodnoceného a spíše se vyhýbat kritice jeho osoby;
- hodnotitel by si měl psát poznámky v průběhu rozhovoru;
- rozhovoru je třeba věnovat dostatečný čas.

Obsah hodnotícího pohovoru

Plamínek (2009) navrhuje pro obsah hodnocení své pravidlo „trojitého vé“ podle počátečního písmena všech jím popsanych složek, které považuje za nutné zařadit do dlouhodobého hodnocení. Jsou to výsledky, vývoj a vztahy.

Obrázek 3.7 Pravidlo „trojitého vé“



Zdroj PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

1. **Výsledky** – hodnotící probírá úspěchy pracovníka a snaží se zafixovat požadované jednání a neúspěchy se snahou dosáhnout změny. Jde o pasáž zaměřenou na výkon, jako podklad se využívají výsledky monitoringu výkonu.
2. **Vývoj** – hodnotíme dosavadní vývoj a zároveň plánujeme vývoj budoucí, zaměření rozhovoru má být spíše na lidské zdroje než jejich výkon. Plánují se aktivity, jejichž cílem je udržení lidských zdrojů na současné úrovni, pokud je dostačující, nebo aktivity pro rozvoj lidských zdrojů v případě, že nedostačují současným případně budoucím požadavkům.
3. **Vztahy** – I přesto, že z předchozích témat většinou vyplývá, jak se hodnocený v cítí v organizace, přesto je vhodné se jej zeptat. Diskuzi lze zavést na vztah hodnotícího a hodnoceného i vztah k ostatním pracovníkům, firemní politice a roli, kterou hodnocený ve firmě reprezentuje.

3.3.7 Chyby v hodnocení

Hodnotitelské chyby jsou velmi známé téma a drtivá většina lidí pracujících v personalistice zná tento pojem. I přesto ale k hodnotitelským chybám vedoucích pracovníků stále dochází a proto je nezbytné se jimi nadále zabývat a snažit se nalézt způsoby, jak se těchto chyb vyvarovat. Gruber (2016) zmiňuje jako základní tři faktory pro přístup k lidem zdravý rozum, logické předpoklady a lidskou zkušenost. Ani ty však z jeho pohledu nevedou k eliminaci hodnotících chyb. Proto popisuje následující procesy, které vedou ke zkreslení informací:

Haló efekt – pro rozhodnutí se, co je druhý člověk zač podvědomě postupujeme podle dominantních charakteristik: pevný stisk ruky, dravý pohled. Rozhodnutí, koho máme před sebou provádíme během pár vteřin. Tento jev se nazývá haló efekt a do psychologie jej vnesl v roce 1920 Edward L. Thorndike. Jedná se o podvědomou asociaci jednoho nám známého charakteristického rysu druhé osoby s jinými rysy, které si s rozpoznáním spojujeme, ale nemáme pro ně žádný „důkaz“. Tímto způsobem se například atraktivním lidem přisuzuje inteligence nebo morální kvality. K haló efektu dochází v případě, že hodnocený člověk něčím silně zapůsobí a hodnocení na základě prvního dojmu může přetrvávat i několik týdnů od prvního kontaktu. Haló efekt má i nadále tendenci nás utvrzovat, že posuzujeme dobře, pokud je opakováný. Gruber doporučuje s tímto efektem počítat, manažer si musí uvědomovat, že není stroj a ostatní lidé na něj mohou nějak působit. Přiznává, že haló efekt má tendence přetrvávat a je někdy obtížné se jej zbavit. Podstatné je uvědomit si vytvoření prvního dojmu a nadále s ním počítat, ale v rozhovoru s klientem nebo hodnoceným není vhodné dovolit haló efektu, aby do rozhovoru výrazně zasahoval. Dobrým postupem je udělat si názor co pár minut a po konci rozhovoru je sestavit do kompletního obrazu.

Atribuce je chyba či zkreslení, ke kterému dochází v případě, kdy hodnotitel přičítá příčinu jistého chování hodnoceného pracovníka jeho povaze nebo schopnostem přestože je způsobeno okolnostmi. Typickým případem je nemoc hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel jej však vnímá jako nevýrazného, unaveného a pomalého, přestože tento stav může být způsoben jeho nemocí. Lidé mají „tendenci vytvářet si

závěry o jedinečných a trvalých dispozicích jedinců na základě jejich chování, které může být vysvětlitelné situacemi, ve kterých se vyskytlo“.

Dalšími atribučními projevy je sklon k posuzování chování ostatních v osobnostních proměnných. Vlastní chování si vysvětlujeme příčinami způsobenými okolnostmi, zatímco u ostatních je považujeme za negativní osobnostní rysy jako lenost, neschopnost atd. Typickým příkladem je, že vlastní nezaměstnanost přičítáme okolnostem, ale nezaměstnanost ostatních za negativní osobnostní rys. Je nezbytné zvažovat, do jaké míry je chování hodnoceného okolnostmi.

Projekce je situace, kdy je náš vztah k někomu pocitově lepší nebo horší, než daná osoba dle svého chování zasluhuje, máme od něj určitá očekávání. Bližší pohled ukazuje, že dotyčný nebo dotyčná nám někoho připomíná, často blízké osoby jak oje rodina, přátelé nebo spolužáci. Často býváme osobu, jejíž vlastnosti přenášíme na druhé my sami. Někdo je nám sympatický nebo vůči němu pocítujeme averzi na základě vlastností, které máme nebo nemáme rádi sami u sebe. Nejčastěji se tak projekce projevuje tím způsobem, že jedinec své vlastní duševní pocity a problémy přisuzuje jiným osobám, aniž by si tuto skutečnost uvědomoval.

Gruber v tomto případě radí si všimnout vlastních projekcí a zabývat se jimi. Všimnout si pocitů, které v nás hodnocený vyvolal, porovnávat je s ostatními hodnocenými. V případě, že je projekce uvědomělá, může s ní hodnotitel pracovat jako s testovatelnou hypotézou a nepovažovat ji za daný fakt.

Vlastní teorie osobnosti – je systém škatulek, který si každý člověk tvoří sám pro sebe a podle kterých posuzuje své okolí. Tyto náhledy na okolí jsou dále ovlivňovány biologickými tendencemi, současnou životní situací, psychickým rozpoložením atd. Gruber proto zdůrazňuje potřebu budování vlastní teorie osobnosti skrze praxi i pojmenovávání kategorií, do kterých ostatní lidi řadíme. Širší teorie osobnosti umožňuje lepší zařazení nového člověka lépe, než omezená na pár škatulek. Jako u ostatních je důležité uvědomění si této skutečnosti. Nevědomí neznamená, že teorií osobnosti není hodnotitel ovlivněn. Uvědomění si, kde jsou naše silná a slabá místa během diagnostiky je způsob, jak zvládnout práci s tímto jevem a odstranit chyby, ke kterým může jeho působením dojít.

Předčasné závěry jsou způsobeny tím, že hodnotitel má tendenci přeceňovat a více se upínat k informacím ze začátku rozhovoru. Je odpočatý, vnímá více detailů, naopak s přibývajícím únavou přestává zpochybňovat a ověřovat informace. Hodnotící rovněž podvědomě inklinuje k pocitu, že má od začátku pravdu a že se nemýlí.

Prevencí je typicky uvědomění si tohoto rizika, ostatním hodnotitelům pak můžeme ukázat, že je možné změnit názor a sami jít příkladem.

Přísnost a shovívavost v nadměrné míře může být u známého hodnoceného, u všech ale i při hodnocení jednotlivce. Někteří hodnotící mají tendenci projevovat shovívavost ke známým lidem, jiní postupují často opačně. Snaha nevypomáhat někomu protekčně může být stejný problém, jako snaha známému pomoci.

Gruber připouští, že jsou firmy jistým způsobem ovlivněny protekcí, ať pozitivní a nebo naopak momenty, kdy se hodnotící snaží vyhnout nařčení z protekce za každou cenu. Doporučuje zdržet se proto velkých výkyvů v hodnocení a ku příkladu dává situaci, kdy dostanou všichni nejvyšší nebo naopak nejnižší hodnocení.

3.3.8 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Sestavení kvalitního systému zaměstnanců je nutnou podmínkou pro jeho přijetí a posléze využívání v celé organizaci. Není však jedinou, přijetí systému významně ovlivní také způsob a doba jeho zavedení nebo napojení na ostatní systémy. Pro zavádění nových změn v organizaci se musíme seznámit s řízením projektů, změn a principy vývojových fází organizace. V souvislosti s řízením změn lidských zdrojů mluvíme o schopnosti jej lidským zdrojům „prodat“.

Úspěšnou implementaci systému hodnocení zaměstnanců podmiňuje Wágnerová (2008) několika faktory:

- Změna musí být v souladu se strategickými cíli firmy. Tyto cíle musí být sdílené.
- Změny mají podporu ze strany managementu.
- Na změnách se podílí jejich navrhovatelé, schvalovatelé i jejich koncoví uživatelé.
- Změna musí být pečlivě připravena, mít konkrétní cíl. Proces řízení změny je předem popsán. Pro změnu je vytvořen její harmonogram. Pro změnu je připravena strategie komunikace, její zavedení je zdůvodněno a důsledky změny pro firmu i zaměstnance jsou vysvětleny. Jsou jasně dané komunikační kanály, role všech účastníků změny jsou předem promyšleny.

- Změna je zavedena ve vhodné fázi vývoje organizace.
- Její implementace se provádí od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.
- Je provázána s ostatními systémy firmy.

Rozhodnutí cokoliv zavádět musí být náš cíl v souladu s firemní strategií. Jako častý problém oddělení lidských zdrojů uvádí Wágnerová snahu HR oddělení vytvářet si vlastní strategie, které však neberou ohled na strategii celé firmy ani poslání HR oddělení. Cílem HR oddělení je především zajistit, aby byla organizace schopna plnit své cíle skrze své zaměstnance. Cíle organizace musí být pro všechny manažery prioritou číslo jedna.

4. Charakteristika organizace

Náplní této kapitoly je stručný popis organizace, která se zabývá nakládáním s kovovými odpady a barevnými kovy a jejich zpracováním a která byla ochotna podílet se na této diplomové práci zaměřené na hodnocení a zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců. Pro potřeby práce bude nadále označována jako společnost XYZ s.r.o. Obsahem této kapitoly je stručný popis historie firmy, náplně její obchodní činnosti a organizační struktury.

4.1 Základní popis organizace

Společnost XYZ s.r.o. (dále jen XYZ) byla založena v roce 2002 ve Frýdku-Místku Ing. Josefem Šedým a zabývá se nakládáním s kovovými odpady a barevnými kovy, jejich nákupem a prodejem. Ing. Josef Šedý je jediným majitelem a hlavním jednatelem. Druhým jednatelem je vedoucí ekonomického úseku Ivana Šedá. Společnost se od svého založení postupně zařadila mezi střední podniky v oblasti práce s barevnými kovy a kovovými odpady po celém území Moravskoslezského kraje.

Sídlo společnosti se nachází ve Frýdku-Místku a slouží jako administrativní budova pro technicko-hospodářské pracovníky a vedení firmy. Krom sídla firmy má společnost další dvě pobočky, jednu ve Starém městě a druhou v Ostravě. Firmu tvoří celkem 31 zaměstnanců a pracovníků.

V průběhu roku 2004 dostala společnost povolení pro nakládání s nebezpečnými odpady a od roku 2008 je oprávněna provádět ekologické likvidace autovraků. Obě dvě pobočky společnosti jsou vybaveny veškerým potřebným zařízením pro nakládání s kovovými odpady a barevnými kovy. Po získání povolení na ekologickou likvidaci autovraků byly všechny pobočky upraveny a vybaveny tak, aby vyhovovaly platným zákonům a vyhláškám pro ekologickou likvidaci autovraků. Společnost zároveň disponuje šesti nákladními auty pro převoz materiálu a která umožňují společnosti vykonávat práci po celém území Moravskoslezského kraje.

Během své šestnáctileté existence se firma zařadila mezi nejlepší a nejkvalitnější společnosti středního rozsahu na území Moravskoslezského kraje, což dokazují její dosavadní výsledky. Při své činnosti dbá na dodržování platných právních předpisů a na ochranu životního prostředí. O kvalitě společnosti vypovídá rovněž široký výčet obchodních partnerů, které

během let výkonu své obchodní činnosti získala. Mezi ně lze zařadit především Vítkovice Recycling a.s., Vítkovice Heavy Machinery a.s., ArcelorMittal Ostrava a.s, Třinecké železářny a.s. a další.

Společnost využívá ke spolufinancování fondů Evropské unie, konkrétně Fondu soudružnosti a Státního fondu životního prostředí ČR. V minulosti byly realizovány tři projekty v oblasti zpracování odpadu a šrotu. Obdržené finanční příspěvky firma využila k pořízení moderních technologií, které pomáhají zkvalitnit nakládání s odpady a navyšují kapacitu jejich zpracování a třídění. Zároveň přispívají k větší šetrnosti pro životní prostředí a maximálně snižují ekologické dopady provozu firmy.

5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Náplní celé následující kapitoly bude systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ, především jeho popis na základě informací získaných polostrukturovaným rozhovorem s personálním manažerem společnosti a vedoucí ekonomického úseku. V kapitole bude popsáno, kdo všechno ve firmě hodnotí, jaké metody k tomu využívá a kdy tento proces hodnocení probíhá. Následně bude provedena analýza dotazníkového šetření a její vyhodnocení, které by mělo pomoci určit, jak na systém nahlíží jak hodnocení, tedy podřízení zaměstnanci, tak hodnotitelé v podobě vedoucích manažerů.

5.1 Získávání dat pro analýzu současného systému

Pro zpracování této části diplomové práce byly využity kvalitativní i kvantitativní metody, analýza a syntéza.

Základním kamenem této kapitoly mi byl polostrukturovaný rozhovor s personálním manažerem společnosti a vedoucí ekonomického úseku, kteří mi dali náhled na aktuální stav hodnocení ve společnosti a na jehož základě byl proveden popis současného stavu hodnotícího systému. Pro popis firmy jsem kromě tohoto rozhovoru využil také interní dokumentaci a webové stránky společnosti.

Pro získání aktuálních dat a názorů pracovníků společnosti bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na základě interní dokumentace a především po konzultaci s personálním manažerem byly sestaveny dva různé dotazníky, jeden pro hodnocené pracovníky a jeden pro hodnotitele. Před jejich rozdělením jsme je předložili zkušebně třem pracovníkům firmy, z toho dvěma vedoucím, kteří tak vyplňovali dva dotazníky. Tyto dotazníky měly sloužit k ověření, zda je dotazník srozumitelný a funkční a nevyskytují se v něm očividné chyby nebo nelogičnosti.

V další fázi jsem společně s personálním manažerem a dalšími vedoucími pracovníky rozdál dotazníky v papírové formě všem pracovníkům firmy. Přestože se nabízela varianta rozeslat dotazníky elektronickou poštou, pro pracovníky na dělnických pozicích je tato metoda

nevhodná vzhledem k prostředí výkonu práce bez přístupu k internetu, především pro řidiče nákladních aut atd. Proto bylo nezbytné jim dotazníky doručit ve fyzické formě. Nakonec jsme se po konzultaci s personálním manažerem rozhodli i vzhledem k malému počtu pracovníků firmy vytvořit všechny dotazníky v papírové podobě a výsledky posléze přepsat do elektronické formy. Očekávání ohledně návratnosti jsme si s personálním vedoucím předem nestanovovali, ale odhadovali jsme možnou návratnost všech dotazníků, která vzhledem k nízkému počtu pracovníků nevypadala nereálně. Dotazníky jsme rozdávali ve velkém předstihu, aby bylo možné počkat i na nepřítomné pracovníky na dovolené nebo nemocenské. Celé dotazníkové šetření tak bylo podřízeno maximální návratnosti dotazníků, kterou jsme kvůli malému počtu zaměstnanců firmy považovali za velice důležitou.

Dotazníky bylo možno v rámci zachování anonymity odevzdávat do k tomu vytvořené schránky, kterou jsme měli umístěnou postupně na všechna tři pracoviště. Kvůli doplnění dvou dotazníků byla schránka na posledním pracovišti ponechána o pět dní déle, abychom nepřišli o odpovědi dvou absentujících pracovníků.

5.2 Popis současného systému hodnocení

Společnost je rozdělena na sídlo společnosti a dvě detašovaná hospodářská centra. Tomuto dělení nadále odpovídá i sestava jednotlivých oddělení podle činnosti a pracovní náplně a jim podléhající hodnocení. Proces hodnocení jsem konzultoval personálním manažerem jakožto zodpovědnou osobou, navíc je sám nadřízený několika zaměstnanců a podléhá přímo řediteli společnosti. Vzhledem ke své velikosti nemá firma personální oddělení, ani nejsou vytvořeny žádné vnitřní předpisy definující hodnocení pracovníků. Hodnocení tak provádí pouze přímí nadřízení.

Hodnocení ve společnosti probíhá neformálně, nadřízený jej provádí bez dané pravidelnosti podle aktuální potřeby a spíše v rámci pracovního vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Vedoucí zaměstnanci provádějí průběžnou kontrolu svých podřízených, podle potřeby poskytují zpětnou vazbu, všechno však probíhá podle potřeby bez pevně stanovených podmínek.

Proces hodnocení ve firmě probíhá pouze částečně, je identifikována oblast hodnocení v podobě očekávaného výkonu a předpokládaného chování. Analýza pracovních míst byla provedena, ovšem při přípravě popisu pracovních míst během přijímání nových pracovníků, ne

v rámci hodnocení zaměstnanců. Stejně tak byly stanoveny kritéria, ovšem z pohledu hodnocení jen částečně, protože byly stanoveny pouze kritéria potřebná pro výkon práce, nikoliv však její hodnocení. Není stanovené žádné období pro měření pracovního výkonu ani doba po jejímž uplynutí by došlo k oficiálnímu vyhodnocení těchto měření. Proces tak probíhá podobně jako samotné hodnocení neformálně.

Hodnocení probíhá typově podle hodnotitele způsobem přímý nadřízený hodnotí své podřízené. Kvalifikovanost přímého nadřízeného vychází z jeho znalosti práce svých podřízených, rozumí jejich práci, zná rozsah výkonu svých podřízených je s nimi v denním kontaktu a dokáže je na základě těchto skutečností vhodně ohodnotit. Nadřízený chápe hodnotící kritéria, která jsou s prací spojená a podle toho dokáže zhodnotit pracovní výkon zaměstnanců. Kritéria nejsou pevně stanovená v hodnotícím systému, jsou však definována popisem práce v pracovní smlouvě zaměstnanců. Jsou ve většině orientovaná na výkon a chování na pracovišti v podobě standardu odvedené práce a běžných požadavků na chování jako je dochvilnost. Kritériem je rovněž dodržování norem bezpečnosti práce a dalších zásad v případě dělnických profesí. U vedoucích pracovníků se očekává i zaměření na oblast vedení. Sebehodnocení se objevuje na některých odděleních slovním způsobem, kdy se zaměstnanec může vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu. Opět hodnocení neprobíhá žádnou písemnou formou nebo skrze dotazník. V případě překročení jistých pravidel se objevuje metoda Hodnocení na základě kritických případů, normami je definováno rozmezí, které zaměstnanci musí dodržovat, nedochází však k hodnocení pozitivních kritických případů. Hodnocení jiným směrem než shora dolů prováděno není. Hodnocení nadřízených se neprovádí, ani se nehodnotí pracovníci stejné úrovně navzájem. Kvůli absenci těchto dat nelze provádět metodu 360 stupňů zpětné vazby, která by zužitkovala a sjednotila prováděná hodnocení shora dolů a dala řád sebehodnocení. Obecně je tedy ve firmě využívána pouze metoda srovnávání se standardním pracovním výkonem.

5.3 Dotazníkové šetření

V následující kapitole využiji další výzkumnou metodu, která pomáhá stanovit aktuální stav organizace a tou je dotazníkové šetření. Pro dotazníkové šetření jsme se rozhodli z důvodu jeho časové nenáročnosti oproti jiným metodám a možnosti získat takto velké množství dat v poměrně krátkém čase. Tyto data jsou navíc snadno srovnatelná a tříditelná (Reichel, 2009).

Cílem dotazníku bylo zjistit názory a pohledy dvou skupin na systém hodnocení zaměstnanců. Těmito skupinami jsou v prvním případě hodnocení pracovníci a v druhém případě hodnotitelé, resp. jejich přímí nadřízení. Dotazníkové šetření probíhalo v rámci celé společnosti a zapojeni byli všichni zaměstnanci na každém ze tří oddělených pracovišť. U dotazníku ve verzi pro hodnotitele jsem však záměrně vynechal otázku na pracoviště, neboť vzhledem k velmi malému počtu hodnotících pracovníků, kterých bylo konkrétně sedm, by v kombinaci s dalšími demografickými otázkami mohl tento údaj přispět k jednoduché přímé identifikaci hodnotících respondentů. Otázky na pohlaví, věkovou kategorii a dobu, po kterou je respondent u společnosti zaměstnán jsem se rozhodl ponechat, protože v této kombinaci by nemělo být na první pohled zřejmé, o kterého respondenta se jedná. I přesto jsem nakonec po konzultaci s personálním manažerem dodatečně označil otázku na dobu zaměstnání za nepovinnou u hodnotících pracovníků a stejně tak byla u hodnocených nepovinná otázka na kterém pracovišti jsou zařazeni.

5.3.1 Průběh dotazníkového šetření

Vzhledem k volbě fyzické tištěné varianty probíhalo dotazníkové šetření přímo ve firmě. Dotazníky jsem postupně s jednodenním rozstupem osobně zanesl na všechny tři pracoviště společnosti a společně s vedoucími pracovníky jsem je rozdál ostatním zaměstnancům. Pro zachování anonymity jsme vytvořili „schránku“ na odevzdávání vyplněných dotazníků, která byla vždy na druhý den po rozdáni dotazníků umístěna na dané pracoviště, aby mohli zaměstnanci odevzdat své vyplněné dotazníky. Na posledním pracovišti byla schránka ponechána déle kvůli absenci dvou pracovníků z důvodu dovolené a nemocenské. Celkově probíhalo celé šetření v rozmezí dvou pracovních týdnů na přelomu března a dubna, konkrétně od 26. března do 6. dubna 2018. Dotazníky byly anonymní a rozděleny podle pozice na variantu pro hodnocené a hodnotící. Celkový počet dotazníků byl 24 pro hodnocené zaměstnance a 7 pro vedoucí pracovníky. Vzhledem k papírové formě a malému počtu zaměstnanců ve firmě se podařilo vyplnit všechny dotazníky, tedy každý pracovník se zúčastnil dotazníkového šetření. Vzory obou dotazníků jsou k dispozici na konci práce v Příloze č. 1 a Příloze č. 2.

Verze dotazníku pro hodnocené pracovníky se skládá celkem ze sedmnácti otázek. První je zaměřena na jejich názor ohledně celého systému vzdělávání a dále se již dotazník ptá na to, zda jsou dle jejich názoru vůbec hodnoceni nebo se hodnocení být necítí. Podle odpovědi se

dotazník nadále větví. V případě kladné odpovědi na otázku č. 2 dotazník pokračuje sérií otázek na způsob hodnocení, jeho periodiku, znalost hodnotících kritérií zaměstnanými pracovníky, jejich názor na zpětnou vazbu nebo možnost vyjadřovat se k výsledkům hodnocení. Další otázka se táže na názor respondentů na možnost zhodnocení jejich práce skrze hodnotící pohovor. Tato otázka je již zaměřena na respondenty, kteří se cítí být hodnoceni i na ty, kteří si myslí, že hodnoceni nejsou, ale chtěli by být. Další série otázek je již bez dalšího přeskakování pro všechny respondenty nezávisle na jejich předchozích odpovědích a týká se motivace k práci ze strany hodnotících, zda jsou odpovídající pochváleni za dobře vykonanou práci pro firmu, zda mají možnost svého nadřízeného ohodnotit a zda by pro ně byla zajímavá možnost hodnocení vlastních kolegů. Zbytek dotazníku tvoří základní demografické otázky na pohlaví, věk, dobu zaměstnání ve zvolené společnosti a volitelně i pracoviště.

Dotazníková verze pro hodnotící pracovníky je v mnoha směrech obdobná a rovněž se úvodem táže na názor respondenta na užitečnost systému hodnocení a u druhé otázky se větví dále podle toho, zda respondent hodnotí výkon svých podřízených. U kladné odpovědi následuje opět otázka na periodiku hodnocení a několik otázek s cílem ověřit, nakolik se hodnotící považuje za kompetentního pro hodnocení svých přímých podřízených. Respondenti, kteří výkon svých podřízených nehodnotí, ale o možnost je hodnotit by stáli jsou rovněž tázáni na jejich názor na možnost využívat hodnotící rozhovory jako způsob shrnutí hodnocení po určité časové periodě. Vedoucí pracovníci, kteří o hodnocení podřízených zájem nemají pak odpovídají jako ostatní pouze na zbývající otázky na motivaci, chválení podřízených a zda mají podřízení možnost hodnotit respondenta. Závěr dotazníku tvoří základní demografické otázky na pohlaví a věk a volitelný dotaz na dobu, po kterou je respondent zaměstnán u se mnou spolupracující společnosti.

5.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka: Jaké je vaše pohlaví?

Vyhodnocování otázek jsem se rozhodl začít demografickými údaji. Otázku na pohlaví naznačuje, že převahu ve společnosti tvoří muži, kteří tvořili 67 % respondentů v případě hodnocených pracovníků oproti 33 % žen, u hodnotících pracovníků bylo zastoupení mužů nižší s 57 % ku 43 % ženského kolektivu.

Graf 5.1 Pohlaví hodnocených respondentů

Graf 5.2 Pohlaví hodnotících respondentů

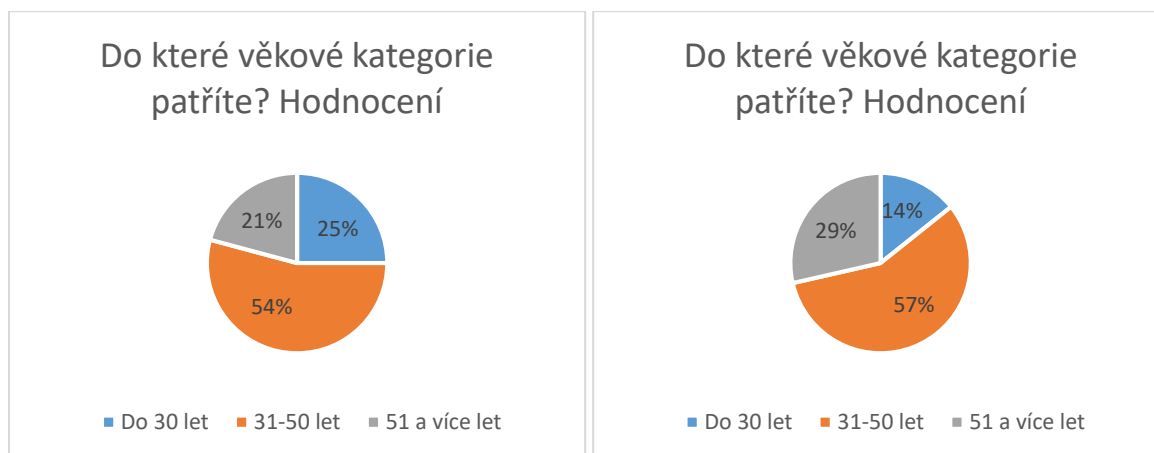


Otázka: Do které věkové kategorie patříte?

Další otázka směřovala na věkovou kategorii zaměstnanců. Převahu více než poloviny respondentů mají v obou případech lidé v produktivním věku. U hodnocených respondentů je však vyrovnaný poměr pracovníků do 30 let věku (25 %) a nad 51 let věku (21%). Lidé na hodnotících a tedy vedoucích pozicích jsou věkově starší. Vedoucí pracovník do 30 let je pouze jeden a tvoří 14 % skoro šedesát procent (57 %) jsou pracovníci v produktivním věku 31 – 50 a dva pracovníci nad 51 let představují zbylých 29 %.

Graf 5.3 Věkové kategorie hodnocení

Graf 5.4 Věkové kategorie hodnotitelé

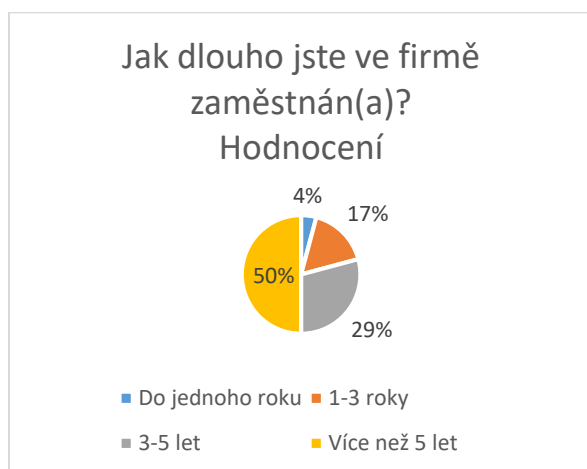


Otázka: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?

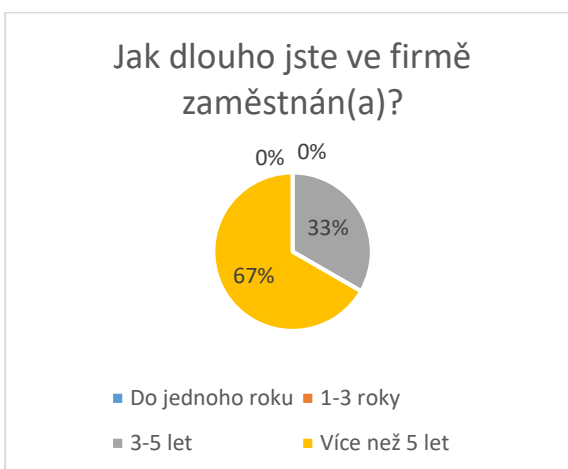
Třetí demografická otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho jsou respondenti ve firmě zaměstnáni. V obou skupinách převažují pracovníci zaměstnaní u společnosti déle než pět let. Z hodnocených je to rovná polovina (50 %), 29 % zaměstnanců je ve firmě tři až pět let, zbylých pět zaměstnanců zde pracuje maximálně tři roky. Všichni respondenti pracující v sídle společnosti jsou zde déle než pět let. U vedoucích pracovníků pouze jeden ze sedmi neuvedl

dobu svého zaměstnání, zbylí jsou rozděleni v poměru 4 nad pět let (67 %) a 2 v rozsahu tří až pěti let. Delší doba u firmy je pro vedoucí pozici nutná, jak z výsledků vyplývá.

Graf 5.5 Doba v zaměstnání hodnocení



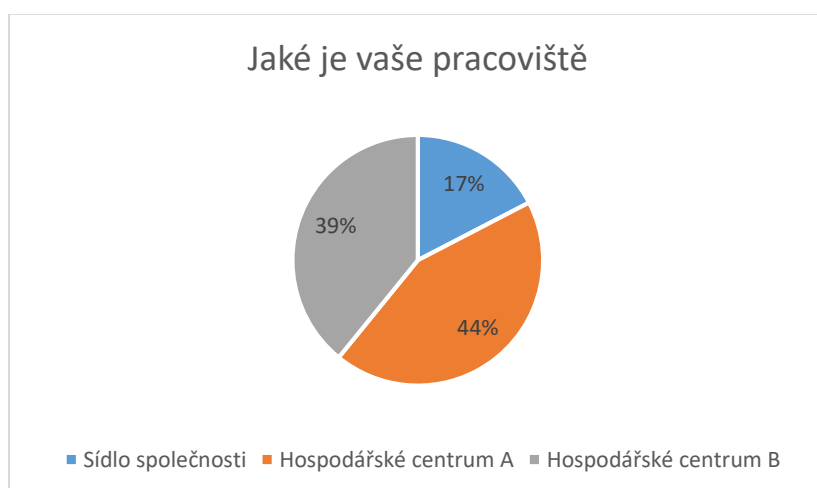
Graf 5.6 Doba v zaměstnání hodnotitelé



Otázka: jaké je vaše pracoviště?

Při zaměření na pracoviště, které se týkalo pouze hodnocených pracovníků a otázka byla dobrovolná neodpověděl z 24 pracovníků opět pouze jediný. Nejmenší počet podřízených pracovníků je územně zařazeno na sídle firmy, konkrétně 17 %, mezi zbylá dvě hospodářská centra jsou ostatní pracovníci rozděleni podobným dílem, 44 % na hospodářském centru A, pro centrum B je to 39 % respondentů.

Graf 5.7 Pracoviště



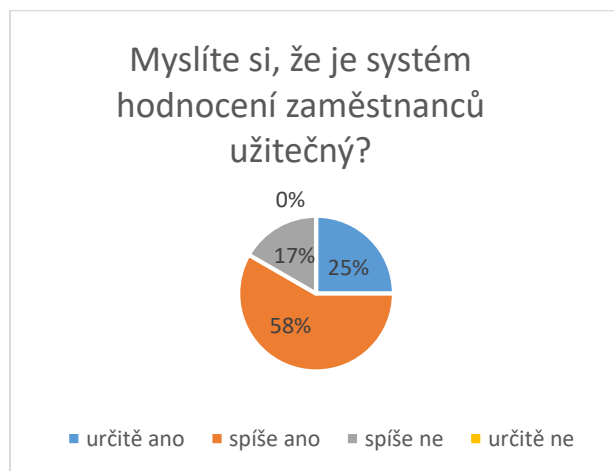
Názorová část dotazníku

Otázka: Myslíte si, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?

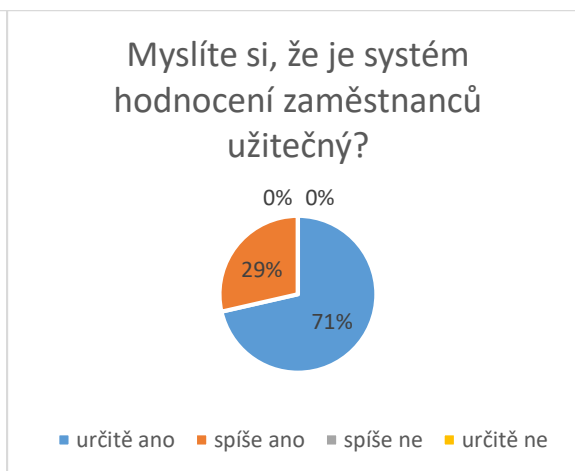
Důležitá úvodní otázka na názor využití systému. Pokud by pracovníci považovali systém za neúčinný, bylo by náročné je nutit jej dodržovat. Pokud však tuto informaci máme, lze pracovat na tom, že je přesvědčit, jaké má systém výhody a postupnou cestou jim pomoci jej chápat jako pozitivní součást jejich práce.

Čtvrtina odpovídajících (25 %) je přesvědčena, že systém hodnocení zaměstnanců je určitě užitečný, mezi nimi opět většina zaměstnanců, tedy pět, pracuje v sídle firmy. Dalších 58 % považuje systém hodnocení za spíše užitečný, 17 % naopak vidí systém hodnocení jako spíše neúčinný. Za určitě neúčinný jej neoznačil nikdo z tázaných. Z vedoucích pracovníků vidí systém hodnocení jako užitečný 71 % respondentů a jako spíše užitečný 29 % odpovídajících. Žádný z hodnotících pracovníků tak nepovažuje hodnotící systém za neúčinný, což podporuje myšlenku jej dále rozvíjet a na hodnocení pracovat.

Graf 5.8 Užitečnost systému hodnocení



Graf 5.9 Užitečnost systému hodnotitelé

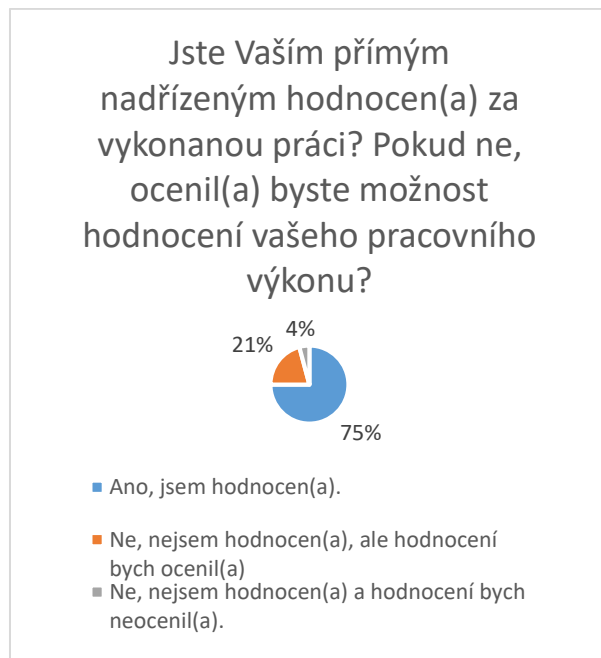


Otázka: Jste Vaším přímým nadřízeným hodnocen(a) za vykonanou práci? / Hodnotíte pracovní výkon svých podřízených?

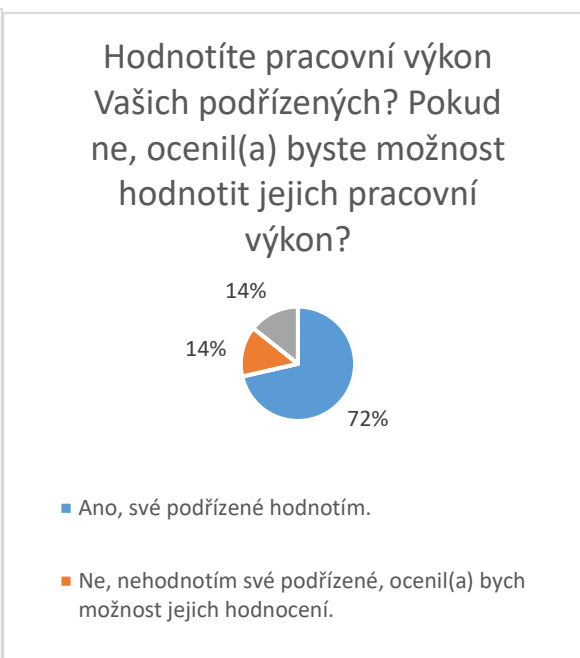
Vzhledem k neformálnímu způsobu hodnocení ve společnosti není jasné, zda všichni hodnocení provádějí nebo mají pocit, že jsou hodnoceni. 72 % hodnotitelů podle svého tvrzení hodnocení provádí, po 14 % hodnocení respondenti neprovádí, ale chtěli by a neprovádí a ani o něj nemají zájem. Vzhledem k počtu účastníků představuje těchto 14 % vždy jednoho vedoucího pracovníka. Tři čtvrtiny podřízených pracovníků se cítí být hodnoceno, 21 % nemá

dojem, že by bylo hodnocení, ale o tuto možnost by stáli. Jeden pracovník (4 %) hodnocen není a ani o to nemá zájem.

Graf 5.10 Hodnocení podřízených



Graf 5.11 Hodnocení hodnotiteli

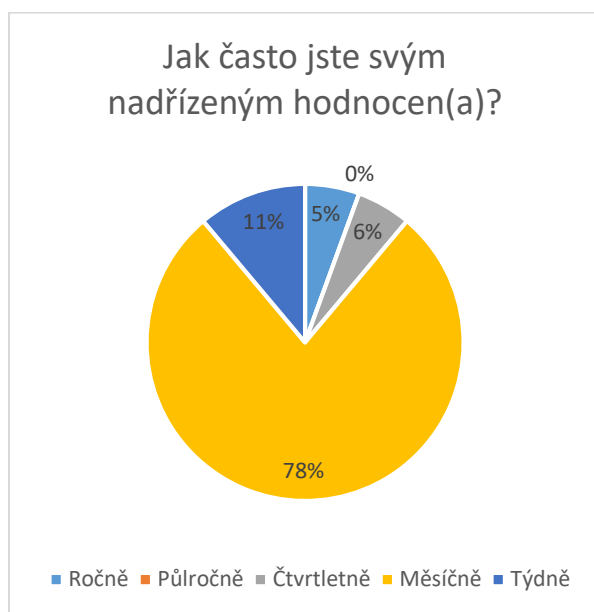


Otázka: Jak často jste svým nadřízeným hodnocen(a)? / Jak často své podřízené hodnotíte?

Tento dotaz směřoval pouze na hodnotící, kteří hodnocení vykonávají a hodnocené, kteří se cítí být hodnoceni. I přes nedefinovanou dobu hodnocení a tedy její nepovinnost v častém provedení má 78 % zaměstnanců pocit, že jsou hodnoceni alespoň jednou měsíčně a 11 % dokonce týdně. Po jednom člověku se cítí být hodnoceni čtvrtletně a nebo alespoň jednou za rok. Vzhledem k malému počtu pracovníků dochází zřejmě k pravidelnému setkávání a tedy i neformálnímu hodnocení.

Malý počet hodnotících může lehce zkreslovat data, ale 60 % hodnotících pracovníků se domnívá, že hodnocení provádějí alespoň jednou za měsíc, jeden pracovník dokonce každý týden (20 %). Zbýlí hodnotící odhadl svojí periodu hodnocení svých podřízených jako alespoň jednou za rok.

Graf 5.12 Časové období hodnocení



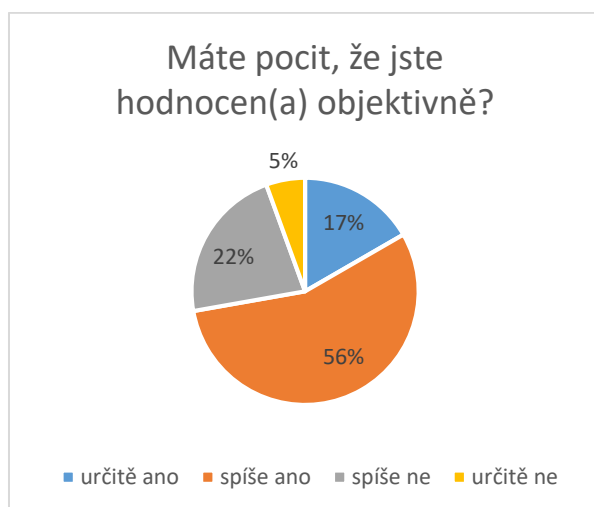
Graf 5.13 Časové období hodnocení



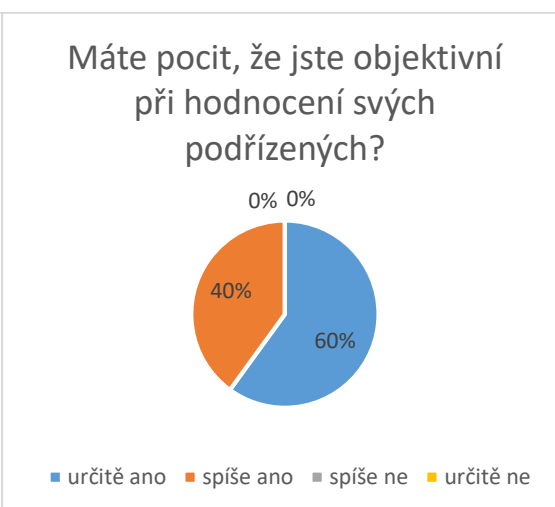
Otázka: Máte pocit, že jste hodnocen(a) objektivně? / Máte pocit, že jste objektivní při hodnocení svých podřízených?

Hodnotitelé jsou ve velké míře přesvědčeni, že hodnotí objektivně. Že je tomu opravdu tak je přesvědčeno 60 % hodnotitelů, zbylých 40 % věří, že jsou spíše objektivní. Přestože se 56 % hodnocených cítí být hodnoceno spíše objektivně a 17 % určitě objektivně, je zde lehký nesoulad mezi oběma stranami. Celých 22 % se necítí být hodnoceno úplně objektivně, tento nesoulad by mohl naznačovat chybu v hodnocení některých vedoucích pracovníků.

Graf 5. 14 objektivita hodnocení



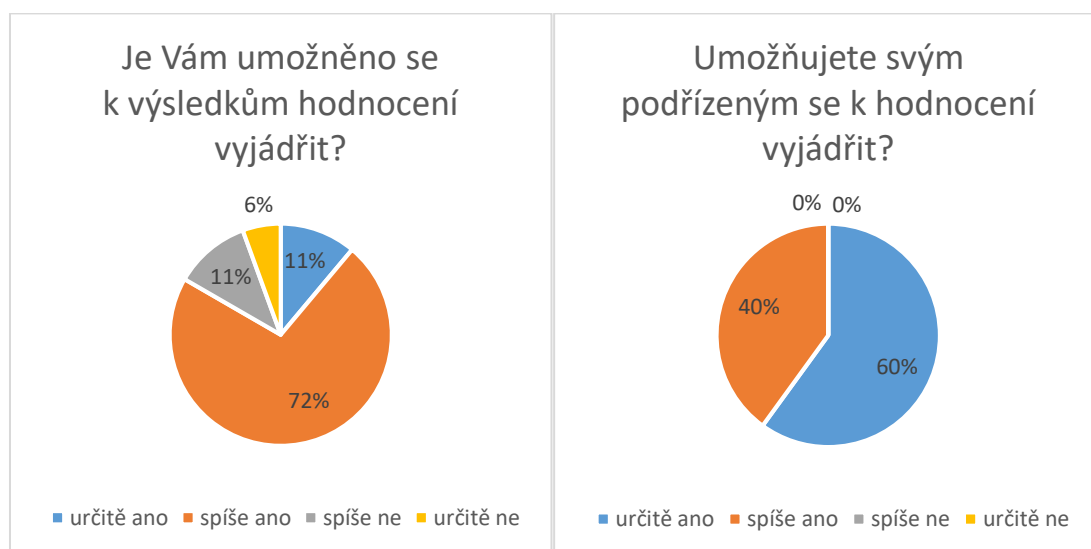
Graf 5.15 objektivita hodnocení



Otázka: Je Vám umožněno se k výsledkům hodnocení vyjádřit? / Umožňujete svým podřízeným se k hodnocení vyjádřit?

Pro fungující systém hodnocení je oboustranná komunikace důležitá. Hodnotitelé jsou přesvědčeni, že umožňují svým podřízeným se k jejich hodnocení vyjádřit, konkrétně 60 % si myslí, že se mohou podřízení určitě vyjádřit a zbylých 40 % se domnívá, že se spíše vyjádřit mohou. Hodnocených respondentů si 72 procent myslí, že se spíše mohou vyjadřovat, pouze 11 % se domnívá, že se mohou určitě vyjádřit ke svému hodnocení, což vyvolává dojem nejistoty ze strany podřízených, kdy si sami nejsou úplně jistí, zda mohou své hodnocení komentovat, ale předpokládají, že spíše ano. Spíše než hodnotitelská chyba bude v tomto případě problémem nedostatek komunikace.

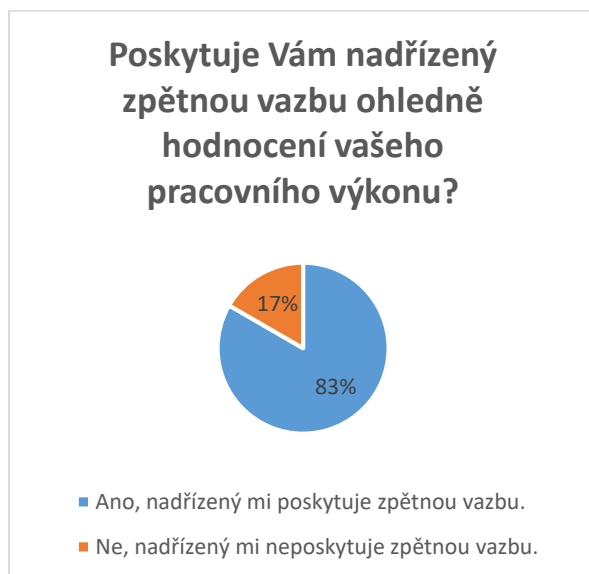
Graf 5.16 Možnost vyjádřit se k hodnocení Graf 5.17 Možnost vyjádřit se k hodnocení



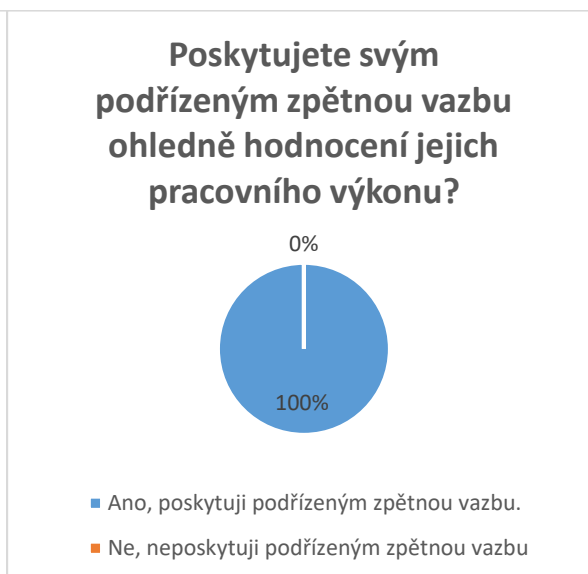
Otázka: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu ohledně hodnocení vašeho pracovního výkonu? / Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně hodnocení jejich pracovního výkonu?

Zpětná vazba je důležitou součástí hodnocení zaměstnanců. Všichni hodnotící nadřízení (100 %) mají dojem, že zpětnou vazbu poskytují. Z podřízených ovšem má pocit, že dostává zpětnou vazbu pouze 83 % respondentů. Tři odpovídající, kteří nevidí zpětnou vazbu od svých nadřízených jsou dva pracovníci spojeni s Hospodářským centrem B a jeden s Hospodářským centrem A.

Graf 5.18 Zpětná vazba



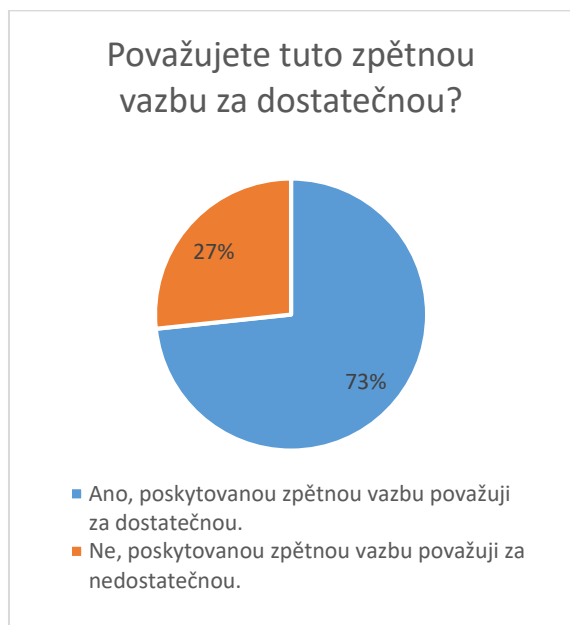
Graf 5.19 Zpětná vazba



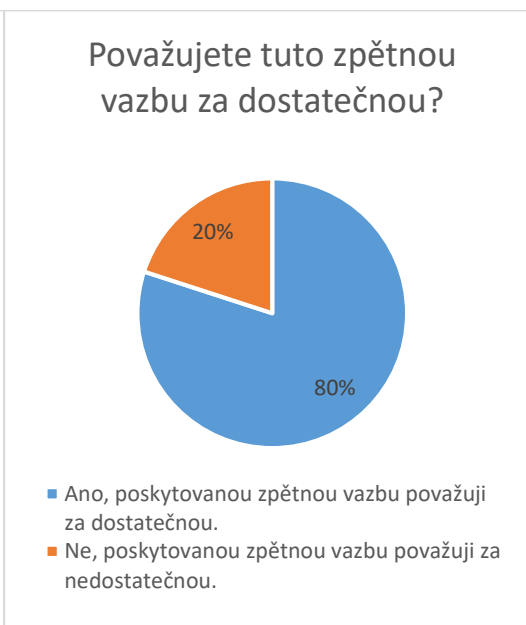
Otázka: Považujete tuto zpětnou vazbu za dostatečnou?

Pouze jeden vedoucí pracovník si myslí (20 %), že jím poskytovaná zpětná vazba není dostatečná, Zbylých 80 % považuje jimi poskytovanou zpětnou vazbu za dostačující. Tomu odpovídá poměrově i pocit hodnotících, kde adekvátně 27 % vidí zpětnou vazbu jako nedostačující, ostatních 73 % je spokojeno.

Graf 5.20 Hodnocení zpětná vazba



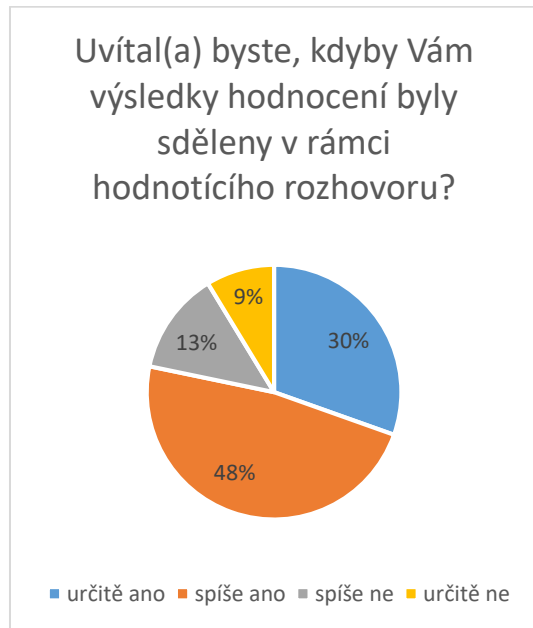
Graf 5.21 Hodnotitelé zpětná vazba



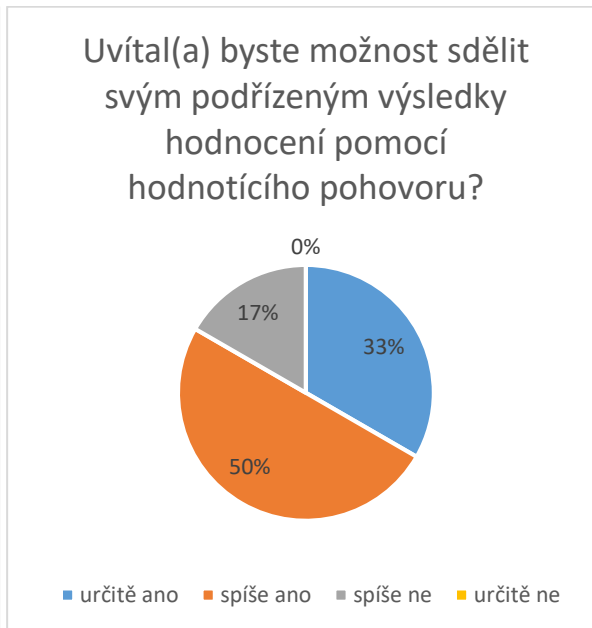
Otázka: Uvítal(a) byste, kdyby Vám výsledky hodnocení byly sděleny v rámci hodnotícího rozhovoru? / Uvítal(a) byste možnost sdělit svým podřízeným výsledky hodnocení pomocí hodnotícího pohovoru?

Otázka na hodnotící rozhovor byla prováděna i s respondenty, kteří na začátku dotazníku tvrdili, že hodnocení nejsou, ale rádi by byli, protože tato otázka může být i pro ně důležitá, pokud by se systém hodnocení v budoucnu měnil. Hodnotícím pohovorům se ani vedoucí pracovníci nebrání - 33 % je určitě pro hodnotící pohovory, 50 % spíše souhlasí, rozhodně proti nebyl z hodnotících nikdo. Podpora pro rozhovory by byla i ze strany potenciálních hodnocených pracovníků, kdy bylo 30 % určitě pro a dalších 48 % by si spíše přálo tento způsob hodnocení. Devět procent respondentů však nemá zájem na zavádění hodnotících pohovorů.

Graf 5.22 Hodnotící rozhovor



Graf 5.23 Hodnotící rozhovor

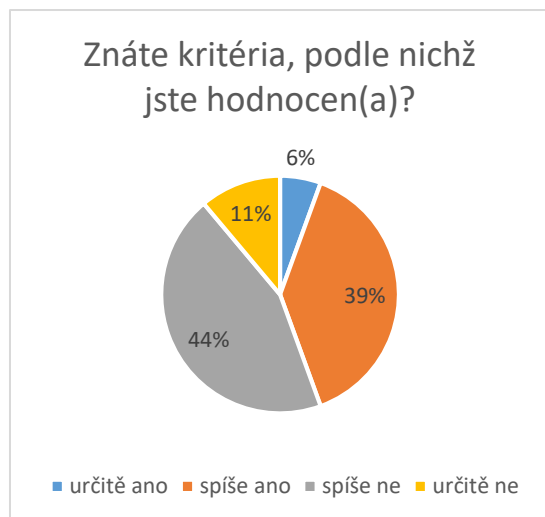


Otázka: Znáte kritéria, podle nichž jste hodnocen(a)? / Domníváte se, že rozumíte kritériím, podle kterých máte hodnotit své podřízené?

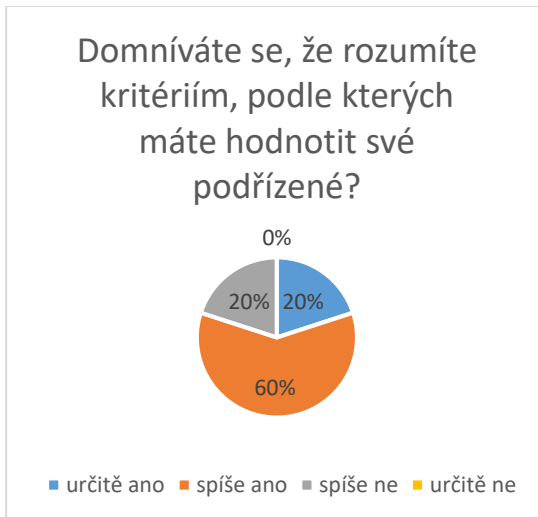
Zjistit, jak rozumí respondenti kritériím hodnocení je vhodné vzhledem k možným změnám systému, protože dá společnosti náhled, zda aktuální kritéria jsou dostačující nebo je třeba je přepracovat nebo v případě jejich spolehlivosti provést školení zaměstnanců na toto téma. Kritéria definovaná pouze v pracovních smlouvách možná nejsou zcela dostačující. Respondenti dotazníku pro hodnocené se spíše přiklánějí tomu, že kritériím nerozumí (44 %) a přestože 39 % si myslí, že kritériím spíše rozumí, nízký počet těch, kteří jsou si jistí (6 %)

nenaznačuje, že by podřízení zaměstnanci měli přehled, za co jsou hodnoceni. Vedoucí pracovníci si jsou jistí pouze ve dvaceti procentech případů, což naznačuje jisté rezervy, přestože 60 % se domnívá, že kritériím spíše rozumí a nikdo z tázaných si nemyslí, že by kritériím nerozuměl vůbec.

Graf 5.24 Kritéria hodnocení



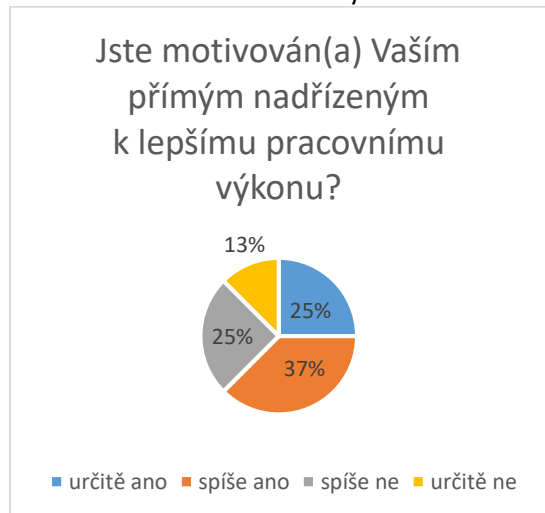
Graf 5.25 Kritéria hodnocení



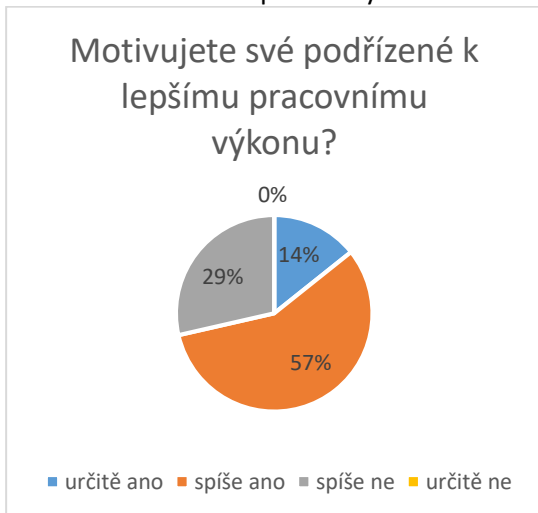
Otázka: Jste motivován(a) Vaším přímým nadřízeným k lepšímu pracovnímu výkonu? / Motivujete své podřízené k lepšímu pracovnímu výkonu?

Motivace ze strany vedoucích se zdá může být problém pro tuto společnost. Celkem 57 % hodnotitelů motivuje méně než naplno a pouhých 14 % si je vědomo plné motivace ze své strany. Naopak 25 % hodnocených se cítí být motivováno v plném rozsahu a 37 % je motivováno. Celých 13 % se však necítí být motivováno vůbec, dva respondenti pracující v sídle společnosti a jeden z Hospodářského centra B.

Graf 5.26 Motivace nadřízeným



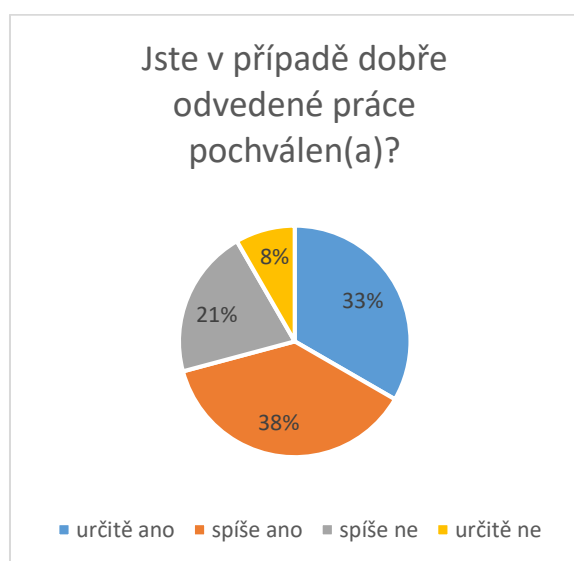
Graf 5.27 Motivace podřízených



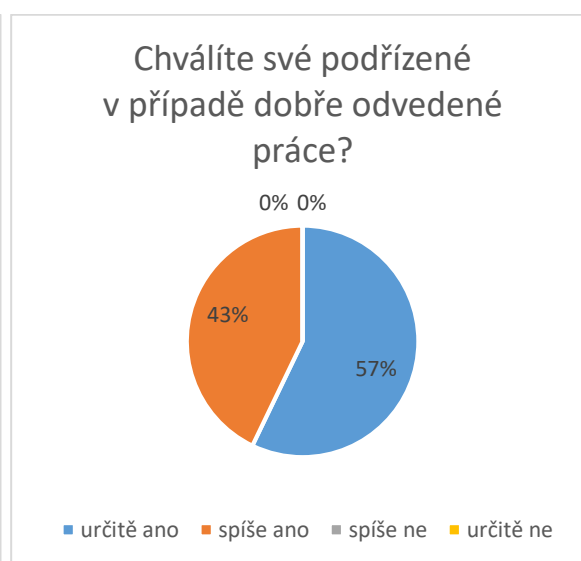
Otázka: Jste v případě dobře odvedené práce pochválen(a)? / Chválíte své podřízené v případě dobře odvedené práce?

Nadřízení pracovníci se společně domnívají, že své podřízené chválí za dobrou práci, 57 % je o tom přesvědčeno, ostatních 43 % spíše chválí. I přesto se 8 % jejich podřízených cítí nechváleno vůbec a dalších 21 % méně než by si přáli. Stále však jedna třetina respondentů má pocit, že je chválena dostatečně, dalších 38 % vnímá, že bývají pochváleni za dobře odvedenou práci.

Graf 5.28 Pochvala za práci



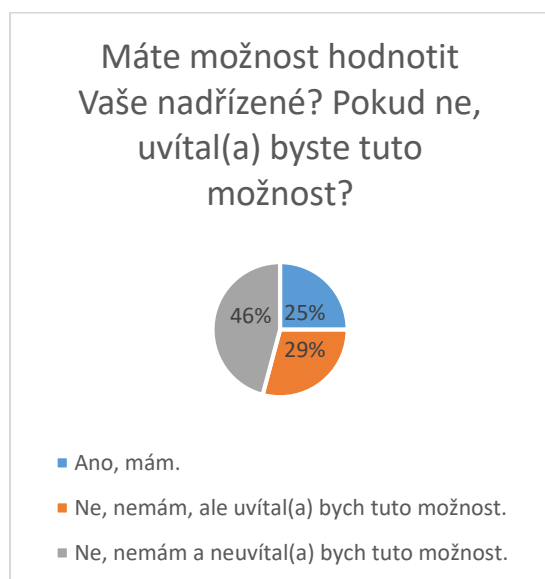
Graf 5.29 Pochvala za práci



Otázka: Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost? / Mají možnost Vás Vaši podřízení hodnotit? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?

Možnost hodnotit své vedoucí má pouze čtvrtina pracovníků, z toho dvě třetiny pracující na sídle společnosti. Dalších 29 % respondentů tuto možnost nemá, ale uvítalo by ji, zbylých 46 % hodnocení jejich nadřízených neláká. Adekvátně prvnímu dotazníku 28 % vedoucích uvádí, že jejich podřízení mají možnost je hodnotit a celých 43 % by to uvítalo, přestože jejich svěřenci takovou možnost nemají. Ostatních 29 % hodnotících pracovníků nechce být hodnoceno zpátky svými podřízenými.

Graf 5.30 Hodnocení nadřízených



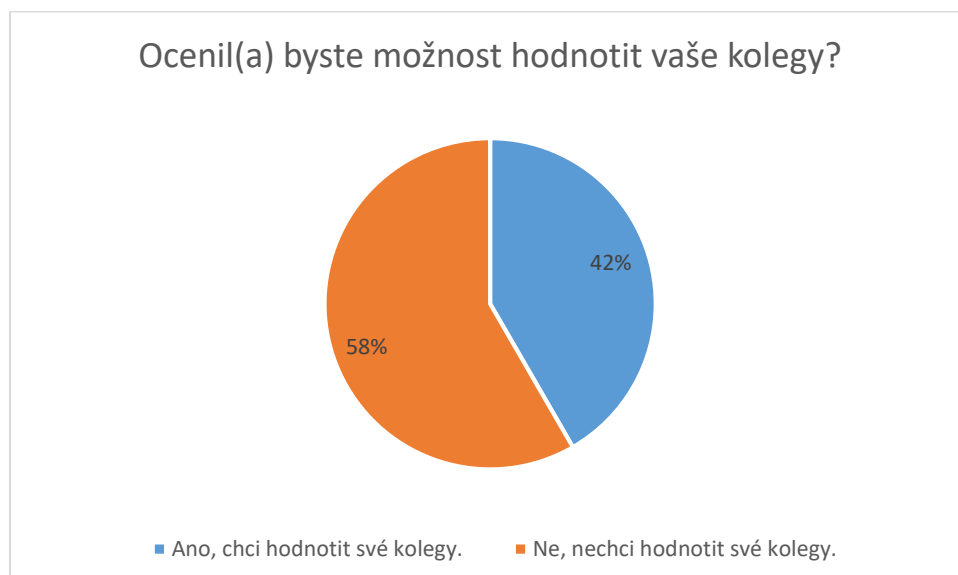
Graf 5.31 Hodnocení podřízenými



Otázka: Ocenil(a) byste možnost hodnotit vaše kolegy?

Tento dotaz byl směřován pouze na hodnocené pracovníky s cílem zjistit možnosti pro úplné zavedení metody 360 stupňů zpětné vazby. Zájem na hodnocení svých spolupracovníků má však jen menší polovina, konkrétně 42 % pracovníků. Zbylých 58 % nemá zýjem hodnotit své kolegy a kolegyně.

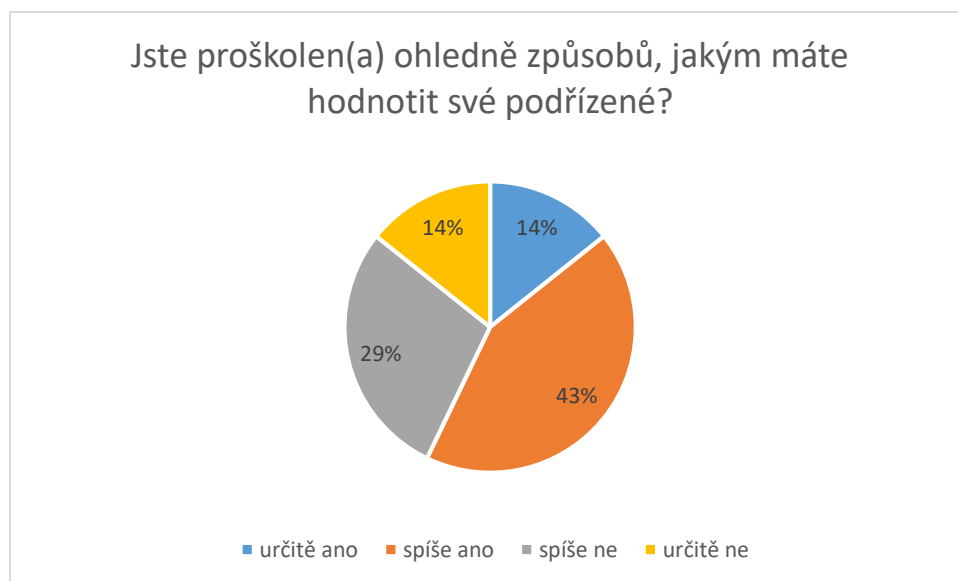
Graf 5.32 Zájem o hodnocení kolegů



Otázka: Jste proškolen(a) ohledně způsobů, jakým máte hodnotit své podřízené?

Vzhledem k tomu, že se firma cíleně hodnocením nezabývá, mají hodnotitelé alespoň nějakou představu, jakým způsobem mají hodnocení svých podřízených provádět. Čtrnáct procent ví s jistotou, jak své podřízené hodnotit, 43 % má jistý basický přehled. Bohužel 29 % vedoucích nemá velkou představu o hodnocení a 14 % nebylo proškoleno vůbec.

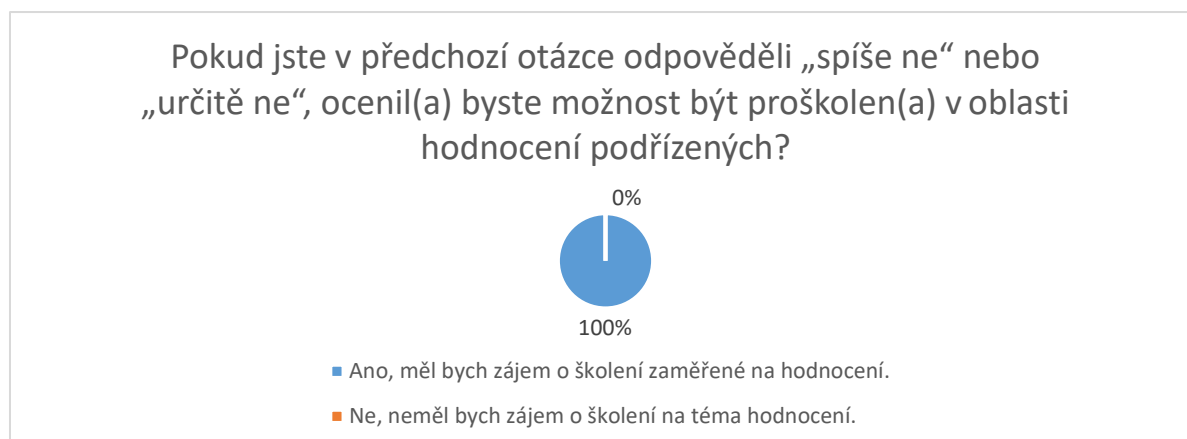
Graf 5.33 Znalost způsobů hodnocení



Otázka: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ nebo „určitě ne“, ocenil(a) byste možnost být proškolen(a) v oblasti hodnocení podřízených?

Všichni vedoucí pracovníci, kteří nebyli proškoleni ohledně hodnocení zaměstnanců odpověděli, že by měli zájem o školení na toto téma.

Graf 5.34 Zájem o školení na téma hodnocení zaměstnanců



5.3.3 Shrnutí výsledků

Celkem se zjišťování informací pomocí dotazníkového šetření zúčastnilo 31 lidí, z toho 24 hodnocených pracovníků a sedm vedoucích hodnotitelů. Dotazníky byly rozdány na všech třech pracovištích společnosti a jejich návratnost byla pravděpodobně i díky nízkému počtu účastníků stoprocentní. Průzkumu se zúčastnilo celkem 20 mužů a 11 žen, nadpoloviční většina z věkové kategorie 31 -50 let. U volitelných otázek se dotazovaní zdrželi pouze ve dvou případech: jeden z hodnotitelů nevyplnil otázku „Jak dlouho jste zaměstnán u společnosti“, kde více než polovina lidí uváděla dobu delší než pět let a v druhém případě jeden hodnocený neuvedl, na kterém pracovišti provádí svůj pracovní výkon.

Přes osmdesát procent tázaných pracovníků uvedlo, že současný systém hodnocení považují za užitečný, z vedoucích pracovníků jej za alespoň spíše užitečný považovali všichni. Tři čtvrtiny podřízených pracovníků se cítí být hodnoceno a na jedinou výjimku by zbývající hodnocení chtěli být, přestože se nyní hodnocení necítí. Rovněž tři čtvrtiny vedoucích pracovníků potvrzují, že hodnocení svých zaměstnanců provádí. Obě skupiny si odpovídají i v odhadované pravidelnosti hodnocení, v obou případech přes osmdesát procent pracovníků se cítí být hodnoceno alespoň jedenkrát do měsíce a hodnotitelé ve shodné míře tvrdí, že provádějí hodnocení svých podřízených alespoň jednou za měsíc. Mírná neshoda nastala u otázky na domnělou objektivitu hodnocení. Nadřízení pracovníci jsou přesvědčeni, že hodnotí naprosto objektivně nebo alespoň částečně objektivně. Oproti tomu 22 % hodnocených tazatelů se necítí být hodnoceno úplně objektivním způsobem. Tento nesoulad může značit možnou chybu hodnocení a pro společnost se jistě bude jednat o důležitou informaci.

Tento problém mohl být vyvolán prostou absencí zpětné vazby. V otázce na téma zda mohou podřízení hodnotit své vedoucí se většina přímých nadřízených vyjádřila, že jejich svěřením pracovníci tuto možnost mají, tomu však v plné míře neodpovídaly odpovědi hodnocených, kteří si dle daných dat nebyli zcela jistí, zda mohou své vedoucí hodnotit, což lze přisuzovat neformálnímu hodnocení, které ve firmě probíhá. Zaměstnanci firmy provádějí hodnocení svých nadřízených pouze v rámci běžného pracovního vztahu se svými nadřízenými, který není ve firmě striktně definován a informace o možnosti či nemožnosti zhodnocení práce nadřízeného tak není zřejmě všem známa.

I přesto se obě strany vyjádřily ke zpětné vazbě jako k poskytované a to ve většině případů v dostatečné míře. V rámci neformálního hodnocení tak mají obě strany zřejmě pocit, že dostávají dostatečné množství informací o svém hodnocení. Zajímavou variantou by bylo provedení toho samého průzkumu po zavedení formálního systému hodnocení se všemi jeho náležitostmi. Pocit hodnocených, že jsou dostatečně informováni nemusí nutně znamenat, že tomu tak opravdu je, jak některé předchozí otázky naznačovaly.

Tento oficiální systém by mohl být právě v dotazníku zmiňovaný hodnotící rozhovor, ke kterému se pracovníci i nadřízení vyjadřovali spíše kladně, u obou verzí dotazníku bylo přes třicet procent jasně pro vyzkoušení této metody, dalších padesát procent by se jí nebránilo. Nezbytným postupem by však před zavedením této metody muselo být školení zaměřené na téma hodnotícího rozhovoru, neboť princip byl v dotazníku pouze nastíněn a bylo by potřeba zjistit, zda všichni dobře rozumí tomu, co by taková změna znamenala pro obě strany.

Základem pro takové rozhodnutí by muselo ovšem být nové definování všech kritérií hodnotícího systému a to způsobem, jaký by formální hodnotící systém vyžadoval. Dosavadní kritéria jsou definována pouze pro účely popisu práce a nekorespondují ve všech směrech s správnými zásadami pro hodnotící kritéria. Jak dotazník ukázal, jisti si těmito kritérii nejsou nejen řádoví pracovníci, ale v některých případech ani jejich nadřízení. Podle výsledků se přitom v bodech hodnocení neorientuje více než polovina podřízených pracovníků.

K podobnému nesouladu dochází i v případě otázky pochvaly za dobře odvedenou práci. Přestože se vedoucí pracovníci v dotazníku vyjadřovali, že se snaží své podřízené chválit za dobrou práci, ne všichni z nich mají opravdu pocit, že se jim dostává uznání v případě správného výkonu. Obdobným způsobem se snaží vedoucí pracovníci motivovat, ač někteří sami přiznávají, že nemotivují své podřízené tolik, co by měli. Je na zvážení, jakou motivaci by měli poskytovat a nakolik může tato skutečnost negativně ovlivňovat prostředí na pracovišti, případně zda jde jen o problémy v komunikaci.

Tématem ve společnosti doposud nebylo ani hodnocení nadřízených pracovníků. Přestože se část dotázaných domnívá, že mohou svého nadřízeného hodnotit resp. nemají problém s hodnocením ze strany svých podřízených, je tato možnost dle výsledků poměrně nejasná. Neformální průběh hodnocení shora dolů je ve firmě jistým způsobem zažit a logicky

funguje. O možnosti vyjádřit se k práci nadřízeného však velká část respondentů není přesvědčena. Stejně jako na hodnocení nadřízených je pro pracovníky nezajímavá i možnost hodnotit své kolegy, téměř šest desetin dotázaných hodnocených pracovníků by tuto možnost neuvítalo.

Rezervy lze však spatřovat dle výsledků šetření spatřovat i u hodnocení shora dolů, kdy si dle dotazníku není velká část hodnotících jista, že byla informována, jak správně hodnotit své podřízené. Školení na dané téma by však uvítali.

Celkově je možné shrnout dotazníkové šetření jako úspěšné, neboť ukazuje, že hodnocení ve firmě probíhá, nicméně dost neformálním způsobem, který vytváří prostor pro nejasnosti. Zavedení formálního systému by mělo pomoci dané nesrovnalosti vyrovnat.

6. Návrhy a doporučení

Úkolem následující kapitoly je navrhnout doporučení, jak zlepšit aktuální systém hodnocení zaměstnanců. U všech doporučení jsem vycházel z teoretických poznatků zaměřených na hodnocení zaměstnanců a dále z rozhovoru s personálním manažerem společnosti XYZ a především pak dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti a jehož duální forma byla zaměřena na hodnocené zaměstnance i jejich přímé nadřízené jakožto hodnotitele. Veškerá doporučení bych považoval za určité stupně rozvoje hodnocení zaměstnanců a nepředpokládám jejich následnou implementaci v plném rozsahu. Dovedu si však představit aplikaci prvních dvou tří stupňů a v budoucnu postupné zavádění dalších návrhů. První je obecné doporučení zajistit hodnocení všech pracovníků, které však považuji za nezbytné pro možnost zavést formální a fungující systém hodnocení, druhé doporučení pro definování kompetencí by mělo dle mého názoru pomoci urovnat nejasnosti, které mezi hodnocenými a hodnotícími pracovníky jsou, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Hodnotící škálu považuji za další případný stupeň rozvoje hodnocení zaměstnanců, který umožní kvantifikaci všech dat. Zbylé návrhy mají přinést rozvoj pracovníků pomocí stanovení jasných cílů ať nadřízeným nebo jimi samotnými a v případě hodnotícího pohovoru pak i konzultaci a zhodnocení dosažení či nedosažení těchto výsledků.

6.1 Hodnocení všech zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je významným prvkem řízení lidských zdrojů, který umožňuje zvyšovat cíleně výkon zaměstnanců firmy a je zdrojem důležitých informací, které jsou dále ve společnosti využívány. Mezi ty patří podklady pro hodnocení zaměstnanců nebo jasné určení potřeb vzdělávání pracovníků. Dále přináší hodnocení změny v podobě zlepšené komunikace mezi zaměstnanci a prohloubení sounáležitosti se společností.

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že ne všichni zaměstnanci jsou hodnoceni a ne každý nadřízený provádí hodnocení svých podřízených. Tento jev se vyskytuje na všech třech pracovních odděleních a pro další zlepšení hodnocení zaměstnanců jej doporučuji eliminovat. Nehodnocená část zaměstnanců se v dotazníku ve většině vyjádřila, že by hodnoceni být chtěli, navíc je férovým přístupem hodnotit všechny bez rozdílu. Společnost

potom může využívat již výše zmíněné benefity, které se s poctivým hodnocením objevují. Důležité je pochopení potřeb všech zaměstnanců a umožnění jim se ve spolupráci s vedoucím pracovníkem zlepšovat. Podporované hodnocení všech pracovníků by toto umožnilo.

Všichni vedoucí pracovníci by o tomto měli být informováni, vedení firmy může zkusit situaci vyřešit pomocí porady nebo opětovného proškolení všech vedoucích pracovníků, na které by byl zdůrazněn význam a nezbytnost hodnocení podřízených. Zároveň je nutné zdůraznit, že hodnocení bude probíhat objektivně, zaměstnanci by mohli dostat možnost se vyjádřit bez jakéhokoliv postihu, pokud by měli pocit, že nejsou hodnoceni objektivně. V rámci porady bych vedoucí pracovníky motivoval, aby se snažili podřízené zaměstnance i pochválit za dobře odvedenou práci a neomezovali hodnocení pouze na slovní výtky v případě nedostatečného výkonu.

Alternativou ke snaze uvědomit své vedoucí pracovníky o nezbytnosti hodnocení a snahy jim opětovně tyto věci sdělovat ve vlastní režii pak může být externí školení firmou zabývající se problematikou hodnocení zaměstnanců. Takovýto kurz se aktuálně (k dubnu 2018) dá pořídit za přibližně 4000 Kč bez dph pro až čtrnáctičlennou skupinu vedoucích pracovníků, alternativně lze tyto školení provést pomocí e-learningu online. Vedoucí pracovníci mají přístup k internetu a odpadá nutnost na školení někam dojíždět.

6.2 Definování kompetencí pro možnosti hodnocení

Výsledky dotazníkového šetření odhalily větší množství neshod mezi hodnocenými a hodnotiteli. Ač byli hodnotitelé často přesvědčeni, že provádí většinu kroků ve směru hodnocení zaměstnanců správně, odpovědi podřízených pracovníků tomu vždy úplně neodpovídaly. Nedostatky v chápání kompetencí navíc sami vedoucí pracovníci přiznávali. Proto bych doporučil vytvoření několika základních kompetencí pro potřeby hodnocení a snížení třecích ploch mezi jednotlivými vrstvami zaměstnanců.

Tvorbou kompetencí bych doporučil navázat na již existující popis jednotlivých pracovních pozic v popisu práce. Tyto by měly být doplněny o kompetence, které se v pracovních smlouvách neuvádí, například druhy vyžadovaného chování, nejen uvedené náplně práce.

Kompetence doporučuji rozdělit na klíčové, které budou závazné pro všechny zaměstnance a kompetence svázané pouze s určitými pracovními pozicemi. Je totiž zbytečné hodnotit dovednosti a schopnosti, kterými zaměstnanec disponuje, ale pro výkon jeho práce nejsou potřebné. Proto by u každého pracovníka měl být výčet pouze těch nejdůležitějších kompetencí klíčových a zároveň nezbytných kompetencí pro jeho výkon práce. Od tohoto si slibuji jednoduchý přehledný systém, který by však společnost nezahltil spoustou nepřehledných a tím i těžce využitelných dat.

Pro potřeby různých povolání lze rozdělit kompetence do více úrovní, místo vytváření specifické verze pro každou pozici. Pak stačí pouze určit, jaká úroveň které kompetence se od dané pozice očekává.

Jako příklad uvádím klíčovou kompetenci samostatná práce a aktivita, kterou jsem rozdělil do dvou úrovní.

Úroveň 1 – vedoucí pracovníci, manažeři

- Plně rozumí svému oboru, aktivně tyto znalosti využívá.
- Pracuje na svém zdokonalování, zajímá se o možnosti vzdělávání ve svém oboru, snaží se aktivně zlepšovat svou práci i práci svých podřízených.
- Chápe změny, ke kterým dochází v jeho oboru, sleduje vývoj a hledá informace, zná legislativní úpravy s jeho oborem spojené.

Úroveň 2 – referenti

- Udržuje si všeobecný přehled o své pracovní pozici, zajímá se o nové poznatky a doplňuje si informace.
- Uvědomuje si své nedostatky a aktivně pracuje na jejich odstranění.
- Přistupuje pozitivně k vlastnímu rozvoji, poznatky a informace sdílí s kolegy.

6.3 Hodnocení podle stupnice

Metodu hodnocení dle stupnice jsem zvolil jako vhodnou především díky její nenáročnosti na přípravu, její provedení je zvládnutelné bez nutnosti mít celé oddělení lidských zdrojů, ale je proveditelné jedním personálním manažerem. Navíc není cenově náročná, krom nákladů za tisk papíru.

Pro ozkoušení hodnocení podle škálové stupnice jsem na začátek navrhoval zavedení pouze na jednom oddělení, nicméně vzhledem k nenáročnosti metody očekávám, že po čase může být bez problémů zavedena v rámci celé firmy. Hodnocení bych doporučoval na sudé stupnici například od jedné do čtyř, ovšem místo strohého číselného vyjádření navrhuji slovní ohodnocení jako například výborné, nadprůměrné, ucházející, nevyhovující. Ke každé kompetenci by měl být prostor pro krátký komentář ze strany hodnotícího, v rozsahu dvou až tří vět. Pro vyzkoušení bych doporučil měsíční periodu hodnocení, kterou lze dále prodloužit či zkrátit podle potřeby.

Základem hodnocení budou samozřejmě předtím stanovené kompetence, jejich množství bych navrhoval v rozmezí 3-4 klíčové kompetence a podle potřeby 2-4 kompetence specifické. Hodnocení by pak mohlo vypadat následovně:

- Hodnocení klíčových kompetencí – Samostatná práce a aktivita – úroveň 2, Schopnost řešit problémy, Organizační dovednosti – úroveň 1, Schopnost týmové práce.
- Hodnocení specifických kompetencí – Práce s lisovacím zařízením, obsluha vysokozdvížného vozíku – úroveň 2.

Pro kompetence rozdělené do úrovní jsou tyto úrovně uvedeny. Kde se neuvádí požadovaná úroveň je pouze jeden stupeň hodnocení.

Pro každou kompetenci by bylo jednoslovné hodnocení, např. práce s lisovacím zařízením – nadprůměrné. Možnost krátkého komentáře bych považoval za nepovinnou, aby vyplnění hodnocení nebylo přehnaně časově náročné a mělo by představovat spíše doplňkovou možnost hodnocení pro případ netypických případů nebo ke specifikaci jednoho špatného chování nebo nezvládnuté úlohy u dané kompetence. Naopak celkové zhodnocení na závěr, které dá náhled na celý pracovní výkon považuji za přínosné. Celkový výkon pracovníka by byl ohodnocen jednou finální známkou na dané hodnotící škále, například celkový výkon – nadprůměrný a posléze doplněn o celkové slovní zhodnocení, v čem vyniká, kde má rezervy a v čem by se mohl zlepšit atd.

6.4 Sebehodnocení

V návaznosti na hodnocení zaměstnance nadřízeným lze ze strany společnosti jako další stupeň prohloubení hodnocení zaměstnanců navázat sebehodnocením ze strany hodnocených pracovníků. Toto sebehodnocení by vycházelo z cílů stanovených po prvním hodnocení

samotným pracovníkem a stanovovalo by cíle, kterých by chtěl do dalšího hodnocení pracovník dosáhnout. Od tohoto kroku si slibují větší zapojení pracovníků do celého procesu sebehodnocení a zvýšení jejich motivace. Pracovník se bude snažit dosáhnout cílů, které mu nebyly dány nadřizeným, ale stanovil si je sám pro sebe a nebude tedy do jejich splnění nucen. Naopak by je měl chápat jako prostředek ke zdokonalení sebe sama a zlepšení vlastního výkonu.

Samozřejmostí by měl být dostatečný čas na promyšlení si cílů ze strany pracovníka, aby jeho cíle měly logický smysl a nešlo o ukvapené rozhodnutí. Zároveň je předpoklad dostatečného času pro splnění těchto cílů, pracovník by se měl pouze motivovat, ne na sebe zbytečně vytvářet další tlak. Následující periodu hodnocení lze využít k porovnání cílů zaměstnance a jeho nového hodnocení ze strany vedoucího, které bude sloužit jako další srovnávací kritérium mimo pouhého cíle splnil/nesplnil. V případě kvantifikovatelných hodnot (např. produkce za hodinu) lze uvést procentuální vyjádření splnění cíle a o kolik byl cíl překonán nebo naopak kolik chybělo k jeho splnění. Toto porovnávání by dále mělo tvořit základ pro další případnou úroveň hodnocení zaměstnanců, tedy pro hodnotící pohovor.

6.5 Řízení podle cílů (MBO - management by objectives)

Alternativou k sebeřízení je metoda řízení pomocí cílů, pro kterou se používá zkratka MBO – management by objectives. Metodu lze aplikovat na všechny zaměstnance a místo stanovení cílů jimi samými je může stanovit jejich nadřízený. Typicky se metoda používá pro řídicí a technicko-hospodářské pracovníky, proto ji lze omezit pouze na ně. Cíle musí být typicky SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a jasně časově ohraničené. Běžně se používá tři až pět cílů, přičemž tři bývají výkonnostní například dosažení určitého stupně produkce, splnění počtu výrobků za hodinu atd., dva rozvojové, např. počet školení a jeden úkol pracovního typu. Úkoly by měly vycházet z předchozích hodnocení a podle nich se můžou jednotlivé poměry lišit. Platí, že je nutné mít adekvátní čas pro splnění cílů.

6.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor ve firmě neprobíhá, ovšem po zavedení hodnocení pomocí stupnice by mohl být logickou návazností na tohoto systému a nejvyšším logickým stupněm hodnocení zaměstnanců. Umožní vysvětlit pracovníkovi podrobněji jeho hodnocení uvedené ve formulářích pro hodnocení pomocí stupnice, nabízí zpětnou vazbu a umožňuje hodnocenému se ke svému hodnocení vyjádřit. Z tohoto důvodu byla otázka zařazena do dotazníkového šetření a většina zaměstnanců by tuto variantu uvítala.

Tento rozhovor nelze zavést na měsíční pravidelnosti jako u papírového formuláře, neboť rozhovor by měl být delší, komplexní diskuzí na téma možného zlepšení pracovníka. Proto bych navrhoval hodnotící rozhovor jednou, maximálně dvakrát za rok, aby byl pro obě strany dostatek času zhodnotit, kde je pracovník za očekáváním ve svém výkonu, pokusit se rozebrat důvody tohoto stavu a domluvit možnosti, jak nežádoucí stav odstranit. Tím je zajištěna zpětná vazba pro zaměstnance, naopak pochvala jako součást pohovoru může být zdrojem motivace, která je jasná a proveditelná.

Prvním krokem k úspěšným hodnotícím rozhovorům je příprava na něj. Doporučuji předem vyhradit datum na tyto rozhovory, čas a místo, kde bude rozhovor probíhat. Toto místo by mělo být klidné, bez zbytečného hluku, aby hodnotící rozhovor probíhal nerušeně. Zaměstnanec by se během rozhovoru neměl cítit pod tlakem, ale naopak uvolněný a v klidu. Obě strany by měly znát důvod rozhovoru a nebát se věcné diskuze, není vhodné, aby byl rozhovor veden formou monologu.

Cíl celého rozhovoru by mělo být zhodnocení uplynulého období a návrh, jak vylepšit negativní faktory, které se v daném období vyskytly. Hodnotitel by neměl zapomenout pochválit dobré součásti práce hodnoceného, aby pracovník zůstal nadále motivovaný. Zároveň je třeba zdůraznit, aby v nastavené snaze nepolevil.

Pro zajištění kvalitního výkonu ze strany hodnotících pracovníků bych dále firmě vzhledem k absenci personálního oddělení doporučil ke zvážení školení externí firmou v oblasti hodnotících rozhovorů pro vedoucí pracovníky. Přínos školení očekávám ve vyzkoušení si role hodnotícího vedoucím zaměstnancem pod dozorem profesionálů, osvojení si základů přípravy na tuto činnost, seznámení se s cíli hodnotícího rozhovoru a pochopení přínosu pravidelného hodnocení. Školení v oblasti hodnotících pohovorů nabízí například firma Positive s.r.o. za 4900 Kč bez dph za skupinu (k dubnu 2018).

7. Závěr

V diplomové práci byly rozebírány možnosti zkvalitnění systému hodnocení ve vybrané organizaci XYZ s.r.o.. Cílem celé práce bylo analyzovat současný stav hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ, navrhnout a doporučit opatření, která povedou k jeho zkvalitnění a zlepšení.

Rozvržení diplomové práce bylo provedeno v rámci několika kapitol. Účelem druhé kapitoly bylo nastínění teoretických východisek pro řešení tématu dané práce, byla popsána metodika a možné způsoby provedení zkvalitnění hodnotícího systému.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na společnost, která měla pro účely práce fiktivní název XYZ. Na začátku bylo provedeno představení společnosti, nastínění aktuálního stavu, ve kterém se nachází a zařazení do kontextu. Ve spolupráci s personálním manažerem byl popsán aktuální systém, pomocí kterého hodnocení ve firmě probíhá, dále byla vytvořena dvojice anonymních dotazníků pro vedoucí (hodnotící) zaměstnance jako přímé nadřízené a pro hodnocené pracovníky, tedy z pohledu dotazníku hodnocené. Výsledky dotazníků byly v rámci kapitoly představeny, rozebrány a analyzovány. Byly popsány zjištění, které byly vyvozeny z výsledků dotazníkového šetření.

Náplní šesté kapitoly poté byla série doporučení pro společnost XYZ, která jsem ve spolupráci s personálním manažerem navrhl na základě výsledků anonymního dotazníkového šetření. V první řadě šlo především o doporučení zajistit hodnocení všech zaměstnanců bez rozdílu, dále stanovit znovu kompetence pro hodnocení pracovníků a to způsobem vhodným k tomuto účelu a následně jsem navrhoval systém hodnocení podle stupnicové škály jako variantu hodnocení vhodnou pro střední firmu na základě analýzy dotazníkového šetření. Za případnou nástavbu lze považovat sebehodnocení skrze cíle nebo tzv. management by objectives – hodnocení pomocí cílů, v tomto případě stanovených vedoucím pracovníkem. Na úplný závěr jsem doporučil doplnit tento hodnotící systém o hodnotící rozhovor jako jednotící prvek celého hodnotícího systému.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASHDOWN, Linda. *Performance management*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469979.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

GRUBER, J., H. KYRIANOVÁ a A. FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011. ISBN 978-0538453158.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

Human Resource Management + New Mymanagementlab With Pearson Etext Access Card. Pearson College Div, 2013. ISBN 9780133254112.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-2361-1.

Internetové zdroje:

ZEMAN, Karel. Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-psan%C3%ADBP-a-DP2.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze

Seznam zkratk

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

BOS – Behaviorálně observační škály

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

HR – human resources

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

Prohlašuji, že - jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2018

Václav Filip

jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Vývojové fáze personální práce

Obrázek 3.2 cyklus řízení pracovního výkonu

Obrázek 3.3 Hodnotící kritéria

Obrázek 3.4 Model řízení podle cílů (MBO)

Obrázek 3.5 Model 360 stupňů zpětné vazby

Obrázek 3.6 Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

Obrázek 3.7 Pravidlo „trojitého vé“

Seznam grafů

Graf 5.1 Pohlaví hodnocených respondentů

Graf 5.2 Pohlaví hodnotících respondentů

Graf 5.3 Věkové kategorie hodnocení

Graf 5.4 Věkové kategorie hodnotitelé

Graf 5.5 Doba v zaměstnání hodnocení

Graf 5.6 Doba v zaměstnání hodnotitelé

Graf 5.7 Pracoviště

Graf 5.8 Užitečnost systému hodnocení

Graf 5.9 Užitečnost systému hodnotitelé

Graf 5.10 Hodnocení podřízených

Graf 5.11 Hodnocení hodnotiteli

Graf 5.12 Časové období hodnocení

Graf 5.13 Časové období hodnocení

Graf 5. 14 objektivita hodnocení

Graf 5.15 objektivita hodnocení

Graf 5.16 Možnost vyjádřit se k hodnocení

Graf 5.17 Možnost vyjádřit se k hodnocení

Graf 5.18 Zpětná vazba

Graf 5.19 Zpětná vazba

Graf 5.20 Hodnocení zpětná vazba

Graf 5.21 Hodnotitelé zpětná vazba

Graf 5.22 Hodnotící rozhovor

Graf 5.23 Hodnotící rozhovor

Graf 5.24 Kritéria hodnocení

Graf 5.25 Kritéria hodnocení

Graf 5.26 Motivace nadřízeným

Graf 5.27 Motivace podřízených

Graf 5.28 Pochvala za práci

Graf 5.29 Pochvala za práci

Graf 5.30 Hodnocení nadřízených

Graf 5.31 Hodnocení podřízenými

Graf 5.32 Zájem o hodnocení kolegů

Graf 5.33 Znalost způsobů hodnocení

Graf 5.34 Zájem o školení na téma hodnocení zaměstnanců

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazník pro hodnotitele
Příloha 2	Dotazník pro hodnotící
Příloha 3	Rozhovor s vedoucí obchodního úseku a personálním manažerem

Přílohy

Příloha 1

Dobrý den,

jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě.

Aktuálně pracuji na své diplomové práci na téma zlepšení systému hodnocení zaměstnanců. Za účelem jejího vypracování bych Vás chtěl poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace budou použity pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. U každé odpovědi zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Bc. Filip Štůrala

1) Myslíte si, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

2) Hodnotíte pracovní výkon Vašich podřízených? Pokud ne, ocenil(a) byste možnost hodnotit jejich pracovní výkon?

- ☐ Ano, své podřízené hodnotím.
- ☐ Ne, nehodnotím své podřízené, ocenil(a) bych možnost jejich hodnocení. (Pokračujte otázkou č. 11)
- ☐ Ne, nehodnotím své podřízené a neocenil(a) bych možnost jejich hodnocení. (Pokračujte otázkou č. 12)

3) Jak často své podřízené hodnotíte? (Označte nejčastější interval)

- ☐ Ročně.
- ☐ Půlročně
- ☐ Čtvrtletně.
- ☐ Měsíčně.
- ☐ Týdně.

4) Jste proškolen(a) ohledně způsobů, jakým máte hodnotit své podřízené?

- ☐ Určitě ano.

- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

5) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ nebo „určitě ne“, ocenil(a) byste možnost být proškolen(a) v oblasti hodnocení podřízených? Pokud jste odpověděli „určitě ano“ nebo „spíše ano“, otázku přeskočte.

- ☐ Ano, měl bych zájem o školení zaměřené na hodnocení.
- ☐ Ne, neměl bych zájem o školení na téma hodnocení.

6) Domníváte se, že rozumíte kritériím, podle kterých máte hodnotit své podřízené?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

7) Máte pocit, že jste objektivní při hodnocení svých podřízených?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

8) Umožňujete svým podřízeným se k hodnocení vyjádřit?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

9) Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně hodnocení jejich pracovního výkonu?

- ☐ Ano, poskytuji podřízeným zpětnou vazbu.
- ☐ Ne, neposkytuji podřízeným zpětnou vazbu.

10) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) Ano, považujete tuto zpětnou vazbu za dostatečnou? Pokud jste odpověděli Ne, otázku přeskočte.

- ☐ Ano, poskytovanou zpětnou vazbu považuji za dostatečnou.
- ☐ Ne, poskytovanou zpětnou vazbu považuji za nedostatečnou.

11) Uvítal(a) byste možnost sdělit svým podřízeným výsledky hodnocení pomocí hodnotícího pohovoru? (Můžete dotyčnému říci, v čem si vedl dobře, kde se může zlepšit, dotyčný by se mohl k výsledkům hodnocení vyjádřit atd.)

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

12) Motivujete své podřízené k lepšímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

13) Chválíte své podřízené v případě dobře odvedené práce?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

14) Mají možnost Vás Vaši podřízení hodnotit? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?

- ☐ Ano, mají.
- ☐ Ne, nemají, ale uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Ne, nemají a neuvítal(a) bych tuto možnost.

15) Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

16) Do které věkové kategorie patříte?

- ☐ Do 30 let
- ☐ 31-50 let
- ☐ 51 a více let

17) Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)? (nepovinná)

- ☐ Do jednoho roku

- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ Více než 5 let

Příloha 2

Dobrý den,

jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě.

Aktuálně pracuji na své diplomové práci na téma zlepšení systému hodnocení zaměstnanců. Za účelem jejího vypracování bych Vás chtěl poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace budou použity pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. U každé odpovědi zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Bc. Filip Štůrala

1) Myslíte si, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

2) Jste vaším přímým nadřízeným hodnocen(a) za vykonanou práci? Pokud ne, ocenil(a) byste možnost hodnocení vašeho pracovního výkonu?

- ☐ Ano, jsem hodnocen(a).
- ☐ Ne, nejsem hodnocen(a), ale hodnocení bych ocenil(a). Pokračujte otázkou č. 9.
- ☐ Ne, nejsem hodnocen(a) a hodnocení bych neocenil(a). Pokračujte otázkou č. 10.

3) Jak často jste svým nadřízeným hodnocen(a)? (Označte nejčastější interval)

- ☐ Ročně.
- ☐ Půlročně
- ☐ Čtvrtletně.
- ☐ Měsíčně.
- ☐ Týdně.

4) Znáte kritéria, podle nichž jste hodnocen(a)?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

5) Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu ohledně hodnocení vašeho pracovního výkonu?

- ☐ Ano, nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu.
- ☐ Ne, nadřízený mi neposkytuje zpětnou vazbu.

6) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) Ano, považujete tuto zpětnou vazbu za dostatečnou? Pokud jste odpověděli Ne, otázku přeskočte.

- ☐ Ano, poskytovanou zpětnou vazbu považuji za dostatečnou.
- ☐ Ne, poskytovanou zpětnou vazbu považuji za nedostatečnou.

7) Máte pocit, že jste hodnocen(a) objektivně?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

8) Je Vám umožněno se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

9) Uvítal(a) byste, kdyby Vám výsledky hodnocení byly sděleny v rámci hodnotícího rozhovoru? (Nadřízený by Vám sdělil, v čem si vedete dobře, v čem se potřebujete naopak zlepšit, mohli byste se k výsledkům hodnocení vyjádřit)

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

10) Jste motivován(a) Vaším přímým nadřízeným k lepšímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

11) Jste v případě dobře odvedené práce pochválen(a)?

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

12) Máte možnost hodnotit Vaše nadřízené? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?

- ☐ Ano, mám.
- ☐ Ne, nemám, ale uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Ne, nemám a neuvítal(a) bych tuto možnost.

13) Ocenil(a) byste možnost hodnotit vaše kolegy?

- ☐ Ano, chci hodnotit své kolegy.
- ☐ Ne, nechci hodnotit své kolegy.

14) Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

15) Do které věkové kategorie patříte?

- ☐ Do 30 let
- ☐ 31-50 let
- ☐ 51 a více let

16) Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?

- ☐ Do jednoho roku
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ Více než 5 let

17) Jaké je vaše pracoviště? (nepovinná)

- ☐ Sídlo společnosti
- ☐ Hospodářské centrum A
- ☐ Hospodářské centrum B

Příloha 1

1. Jakým způsobem je společnost strukturovaná?

Vedoucí ekonomického úseku: Máme sídlo ve Frýdku-Místku, kde sedí vedení firmy, manažeři, účetní a tak dále. Kromě toho provozujeme dvě pobočky, ve Starém městě a v Ostravě. Ty jsou vybaveny pro zpracování a nakládání s barevnými kovy a kovovými odpady.

2. Kolik má firma zaměstnanců? Kolik z nich je vedoucích?

Personální manažer: Celkem aktuálně máme 31 lidí, kteří tvoří jádro firmy, ostatní práce máme zařízené zvenku. Ale ten počet se stále vyvíjí podle potřeby. Například řidiče jsme dlouho měli zajištěné externí firmou. Jakou vedoucí zaměstnance počítáme sedm lidí.

3. Probíhá ve společnosti hodnocení zaměstnanců, popřípadě děje se tak organizovaně a pravidelně?

Personální manažer: Zaměstnance samozřejmě hodnotíme, každý vedoucí má přehled o svém podřízených. Vzhledem k nízkému počtu lidí ve firmě je možné, aby každý hodnocení prováděl slovně v rámci výkonu práce. Jsme se svými podřízenými v každodenním kontaktu, vidíme tak, jaké mají nedostatky a kde by měli přidat. Pravidelné hodnocení, které by jsme nějak „oficiálně“ prováděli na papír jsme zatím nezkoušeli.

Vedoucí ekonomického úseku: Zaměstnanci mají různé, především finanční bonusy za odvedenou práci. Tyto bonusy jsou hodnocením jejich práce.

4. Máte nějaké kritéria pro hodnocení zaměstnanců? Ví Vaši zaměstnanci, podle čeho jsou hodnoceni?

Personální manažer: Jako kritéria vnímáme popis pracovního místa a náplň pracovní činnosti, všechny tyto věci jsou uvedeny v pracovní smlouvě. Kromě toho očekáváme samozřejmě zdvořilé chování a při styku se zákazníky adekvátní vystupování.

Vedoucí ekonomického úseku: Při běžné provozní činnosti vnímáme jako kritérium především to, zda zaměstnanci stíhají plnit své povinnosti a zadané úkoly.

5. Uvažovali jste někdy, zda je takový systém hodnocení férový? Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne všichni zaměstnanci se cítí být hodnoceni.

Vedoucí ekonomického úseku: Z našeho pohledu jsou všichni zaměstnanci ohodnoceni finančně. Slovní hodnocení probíhá podle potřeby, ovšem nepovažujeme jej za nezbytné.

Personální manažer: Všichni zaměstnanci vědí, co se od nich očekává. Pokud si plní své povinnosti, jsou ohodnoceni adekvátně finančně.

6. Myslíte si, že jsou v takovém systému hodnocení zaměstnanci dostatečně motivováni? Nemohl by organizovaný systém hodnocení zvýšit jejich výkonnost? Nebo se domníváte, že vaši zaměstnanci odvádí maximální výkon v rámci své práce?

Vedoucí ekonomického úseku: Z našeho pohledu jsou pracovníci motivováni dostatečně a odvádějí ve většině případů požadovanou práci. Výhody takového systému hodnocení nezpochybňuji, ovšem doposud jsme nic takového nezkoušeli zavést.

Personální manažer: Hodnocení, kdy by byli pracovníci motivováni nejen finančně, ale mohli bychom jim na základě pozorování nadřízeným nebo srovnáním s kolegy ukázat, kde se mohou zlepšit by bylo samozřejmě skvělé. Na druhou stranu by záleželo, kolik by zavedení takového jak říkáte organizovaného hodnocení stálo nejen finančních prostředků, ale i času nadřízených pracovníků, kteří by jej prováděli. Nikdy jsme nepovažovali papírové hodnocení za nutné pro firmu naší velikosti.

7. Podle dotazníkového šetření by ovšem nejen zaměstnanci, ale i vedoucí pracovníci měli o takový systém zájem. Podřízeným by navíc mohl dát pocit, že jsou chváleni za odvedenou práci a nejsou hodnoceni jen finančně. Několik pracovníků se vyjádřilo, že nejsou za dobře odvedenou práci pochváleni.

Personální manažer: Jak jsem zmínil: vhodně nastavený systém bychom byli ochotni zvážit a nějaké peníze na ně vymezit. Musel by však být proveditelný a hodit se k velikosti firmy. Mohli bychom zkusit takový systém dočasně na jedné z poboček a podle výsledků jej rozšířit.

Vedoucí ekonomického úseku: Začít takto hodnotit pracovníky nevidím jako problém. Za důležité ale považuji, aby na úkor hodnocení Vámi navrhovaným způsobem nepřišli pracovníci o část své směny, kterou by následně museli dohánět.